

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**на тему «Бізнес-моделювання проекту впровадження
продуктових інновацій на підприємстві»**

Виконала: Студентка 4-го курсу, групи УІ-51
СИДОРЧУК ВАЛЕРІЯ ВАЛЕРІЇВНА

(підпис)

Керівник: доцент кафедри менеджменту,
д-р екон. наук, доцент КРАВЧЕНКО М. О.

(підпис)

Рецензент: завідувач кафедри промислового маркетингу,
д-р фіз.-мат. наук, професор СОЛНЦЕВ С. А.

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.*

Студент _____
(підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки – 6.030601 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Сидорчук Валерії Валеріївни**

1. Тема роботи: «Бізнес-моделювання проекту впровадження продуктивних інновацій на підприємстві»

керівник роботи: д.е.н., доц. КРАВЧЕНКО Марина Олегівна
затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок ведення інноваційної діяльності підприємств, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2015-2018 рр.), звітність про інноваційну діяльність підприємства за 2016-2018 рр., статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки

а) теоретична частина:

– визначити сутність процесу бізнес-моделювання та його роль у впровадженні проектів на підприємстві;

– виявити особливості та практичні підходи до бізнес-моделювання проекту впровадження продуктових інновацій;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати господарсько-економічну характеристика підприємства ;
- проаналізувати інноваційну діяльність підприємства ;
- оцінити передумови впровадження продуктових інновацій.

в) рекомендаційна частина:

- розробити бізнес-модель впровадження продуктових інновацій;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту впровадження продуктових інновацій.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Наукові підходи до трактування поняття «бізнес-модель» підприємства;
2. Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
3. Характеристика фінансово-економічної діяльності ПрАТ «МХП» за 2016 – 2018 рр.;
4. Оцінка інноваційної активності підприємства;
5. Характеристика інноваційної діяльності ПрАТ «МХП» за 2016 – 2018 рр.;
6. Загальна характеристика проекту впровадження продуктової інновації;
7. Порівняльна характеристика наявного та інноваційного продукту;
8. Графічне зображення лотка для нової упаковки;
9. Розробка бізнес-моделі проекту впровадження продуктової інновації;
10. Економічне обґрунтування доцільності реалізації інноваційного проекту впровадження нової упаковки.

6. Орієнтовний перелік публікацій:

- 1) Сидорчук В. В. Порівняльний аналіз показників глобального індексу інновацій України відносно країн Європи [Текст]/ В. В. Сидорчук, М. О. Кравченко// Збірник доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством». – К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2019.
- 2) Сидорчук В. В. Аналіз підходів до бізнес-моделювання [Електронне наукове видання]/ В. В. Сидорчук, М. О. Кравченко// Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». Секція: Інноваційно-орієнтоване управління підприємствами. – К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2019. (подано до друку).

7. Дата видачі завдання: «24» жовтня 2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації інноваційної діяльності підприємства	25.10.2018 р. – 25.11.2018 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо інноваційної діяльності підприємства	20.12.2018 – 31.01.2019	
3.	Розгляд теоретичних основ інноваційної діяльності підприємства	04.02.2019 – 01.03.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його інноваційної діяльності	04.03.2019 – 20.03.2019	
5.	Оцінювання інноваційного потенціалу ПрАТ «МХП» та можливостей активізації інноваційної діяльності	25.03.2019 – 14.04.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку інноваційної діяльності підприємства	15.04.2019 – 30.04.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	01.05.2019 – 17.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019р.	

Студент _____

Сидорчук В. В.

Керівник роботи _____

Кравченко М. О.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Бізнес-моделювання проекту впровадження продуктивних інновацій на підприємстві» містить 86 сторінок, 19 таблиць, 16 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Метою роботи є опрацювання теоретичних, методичних та практичних засад бізнес-моделювання та на їх основі розроблення бізнес-моделі проекту впровадження продуктивних інновацій на підприємстві.

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо бізнес-моделювання інноваційних проектів.

У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Зокрема, системний підхід, методи групування, аналізу, синтезу, статистичного та економічного планування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності та внутрішня документація ПрАТ «МХП».

Результати дослідження інноваційної діяльності та вивчення поточної бізнес-моделі підприємства відображають необхідність впровадження продуктивних інновацій з метою підвищення показників господарської діяльності підприємства. В дипломній роботі було запропоновано бізнес-моделювання проекту впровадження продуктової інновації та економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту. Застосування результатів проведеного у роботі дослідження дозволить ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» підвищити власну конкурентоспроможність за рахунок вдосконалення існуючої бізнес-моделі, наростити інноваційний розвиток та загальний прибуток.

Ключові слова: бізнес-моделювання, проектна діяльність, агрохолдинг, інноваційна діяльність, продуктивні інновації, упаковка у захисному газі.

ABSTRACT

Degree work of the first (Bachelor) level of higher education on the theme: "Business modeling of the project of introduction of product innovations at the enterprise" Bachelor's thesis includes 86 pages, 19 tables, 16 drawings, 4 attachment. The bibliography list consists of 40 items.

The aim of the work is to study the theoretical, methodological and practical principles of business modeling and, on the basis of them, to develop a business model of the product innovation innovation project at the enterprise.

The theoretical basis of the research is the work of domestic and foreign scientists on business modeling of innovation projects.

In the process of carrying out the thesis of the first (Bachelor) level of higher education, a set of general and specific scientific methods was used. In particular, the system approach, methods of grouping, analysis, synthesis, statistical and economic planning. For obtaining analytical information statistical reports and internal documentation of PJSC "MHP" were used.

The results of the research on innovation and the study of the current business model of the company reflect the need to introduce product innovations in order to increase the performance of the enterprise. In the thesis the business-modeling of the product innovation innovation project and the feasibility of the feasibility of the project were proposed. Application of the results of the research carried out will enable PJSC "Myronivsky Hliboproduct" to increase its own competitiveness by improving the existing business model, increasing innovation development and overall profit.

Keywords: business modeling, project activity, agroholding, innovation activity, product innovations, packaging in protective gas.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ	10
1.1. Сутність процесу бізнес-моделювання та його роль у впровадженні проектів на підприємстві	10
1.2. Особливості та практичні підходи до бізнес-моделювання проекту впровадження продуктової інновації.....	21
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛБОПРОДУКТ»	32
2.1. Господарсько-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2. Аналіз інноваційної діяльності підприємства	43
2.3. Оцінювання передумов впровадження продуктових інновацій на підприємстві.....	50
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛБОПРОДУКТ».....	58
3.1. Розроблення бізнес-моделі впровадження продуктових інновацій на підприємстві.....	58
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту впровадження продуктових інновацій	71
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ключовим фактором забезпечення ефективності будь-якої компанії є ведення інноваційної та проектної діяльності, а також розробка конкурентоспроможної бізнес-моделі. В умовах сучасного ринку, де життєвий цикл товарів скорочується з все більшою швидкістю, лише гнучкість підприємства та його здатність до постійного оновлення відповідно до вимог споживачів забезпечить сталий розвиток та зростання. Бізнес-модель в свою чергу є унікальним та неповторним компонентом, що дозволяє наочно продемонструвати ключові принципи та логіку ведення бізнесу, пояснити причинно-наслідкові зв'язки та дає можливість переосмислити методи та механізми ведення бізнесу.

Метою роботи є опрацювання теоретичних, методичних та практичних засад бізнес-моделювання та на їх основі розроблення бізнес-моделі проекту впровадження продуктових інновацій на підприємстві.

Дослідженням особливостей процесу бізнес-моделювання проектної діяльності у своїх працях займалися такі зарубіжні вчені, як Й. Шумпетер, Г. Шесбру, А. Остервальдер, А. Сливоцький, А. Солятте, Р. Казадесус-Масанелл, Дж. Ріхарт [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7].

Досягнення поставленої мети можливе за рахунок вирішення наступних завдань:

- визначити сутність процесу бізнес-моделювання та його роль у впровадженні проектів на підприємстві;
- дослідити особливості та практичні підходи до бізнес-моделювання проекту впровадження продуктових інновацій;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати інноваційну діяльність підприємства та дослідити його бізнес-модель;
- визначити проблеми та передумови впровадження продуктових інновацій;

- представити проект впровадження продуктових інновацій та розробити його бізнес-модель;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-моделювання проекту впровадження продуктових інновацій.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні положення щодо розроблення бізнес-моделі проекту впровадження продуктових інновацій на підприємстві.

Базою дослідження є Приватне Акціонерне Товариство «Миронівський хлібопродукт».

У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Зокрема, системний підхід, методи групування, аналізу, синтезу, статистичного та економічного планування.

Застосування результатів проведеного у роботі дослідження при здійсненні господарської діяльності дозволить ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» підвищити власну конкурентоспроможність за рахунок вдосконалення існуючої бізнес-моделі, наростити інноваційний розвиток та загальний прибуток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ

1.1. Сутність процесу бізнес-моделювання та його роль у впровадженні проектів на підприємстві

Задля кращого розуміння сутності та особливостей практичного застосування процесів бізнес-моделювання планується розгляд різних підходів до визначення поняття «бізнес-модель». Досліджуватиметься роль бізнес-моделей при здійсненні проектної діяльності, їх різновиди; розглядатимуться ключові схеми побудови моделей бізнесу.

З метою підвищення таких показників діяльності підприємства як прибутковість, розмір частки ринку тощо – власники підприємств докладають чимало зусиль на вдосконалення запропонованих ними товарів чи послуг. Проте, зосередження уваги на вдосконалення продукту та пошук інвестицій для реалізації цієї мети часто потребують значних матеріальних затрат і не завжди приносять очікуваний ефект. Враховуючи такі обставини підприємці здійснюють пошук інших джерел конкурентних переваг. Нещодавнє всесвітнє опитування 4000 керівників впливових компаній світу виявило, що нині важливо не те, яким видом бізнесу займається підприємство, а те, яким чином цей бізнес ведеться [8]. Дослідження аналітиків також підтверджують той факт, що у компаній, які звертають увагу на оптимізацію бізнес-моделей, спостерігається вдвічі більше зростання операційного прибутку за досліджуваний період, ніж у тих, які спрямовують свою увагу на вдосконалення продуктів чи процесів [9, с. 36].

В управлінні як підприємством в цілому, так і окремими аспектами його діяльності досить широко застосовується бізнес-моделювання, засноване на побудові та описі відповідних бізнес-моделей. Орієнтуючись на високі темпи зростання конкуренції на ринку, незалежно від масштабів та напрямів діяльності,

бізнес-моделювання є важливою складовою процесу розвитку будь-якого підприємства. Доказом тому можуть слугувати наступні твердження.

В першу чергу бізнес-модель наочно демонструє ключові принципи та логіку ведення бізнесу, пояснює причинно-наслідкові зв'язки та дає можливість переосмислити методи та механізми ведення бізнесу. У процесі розробки бізнес-моделі відбувається модифікація ідеології функціонування підприємства: увага акцентується на продукуванні цінностей, а не просто продуктів; на перший план виходить донесення споживчої цінності до потенційної аудиторії та пропозиція уособленої у запропонованому продукті чи послугі можливості розв'язання наявної проблеми.

По-друге, переосмислення керівництвом та співробітниками принципів та механізмів ведення бізнесу є базисом для таких надбудов як якісні перетворення та розширення потенціалу розвитку підприємства, запровадження інновацій у всіх сферах його діяльності. Досвід успішних компаній свідчить, що на етапі проектування бізнес-моделі виникають передумови посилення ключової компетенції, яка внаслідок унікального сполучення бізнес-процесів створює невідтворні конкурентні переваги [10].

Також бізнес-модель дає можливість розкрити всі функціональні сторони підприємства через призму простоти та зрозумілості; надати для усіх стейкхолдерів інформацію, що стосується основних принципів та механізмів організації роботи, пріоритетів розвитку підприємства. Тому бізнес-моделювання є не тільки стратегічним активом компанії, але й надзвичайно ефективним засобом комунікації [10].

В останні роки активно розширюється використання бізнес-моделей для управління підприємствами та окремими сферами їх діяльності.

Бізнес-моделювання являє собою процес розробки різних бізнес-моделей підприємства (стратегія, процеси, оргструктура, ресурси і т.п.) з метою формалізації та оптимізації діяльності підприємства.

Існують різні підходи до визначення поняття «бізнес-модель». Відповідно до наукового підходу Й. Шумпетера виокремлюють два основні підходи до

бізнес-моделі підприємства – традиційний (технократичний) та інноваційний. До першого підходу відносять моделі, що відповідають визначенню бізнесу як технології. В межах даної моделі діяльність бізнесу зводиться до п'яти основних функцій, чотири з яких допускають взаємодію із зовнішніми блоками (рис. 1.1) [11]: виробнича діяльність, функція управління кадрами, функція матеріально-технічного забезпечення, функція маркетингу, функція ведення фінансів та обліку [12].

Ці інституції становлять безпосереднє середовище діяльності підприємства, або його «мікрорівень» [12].

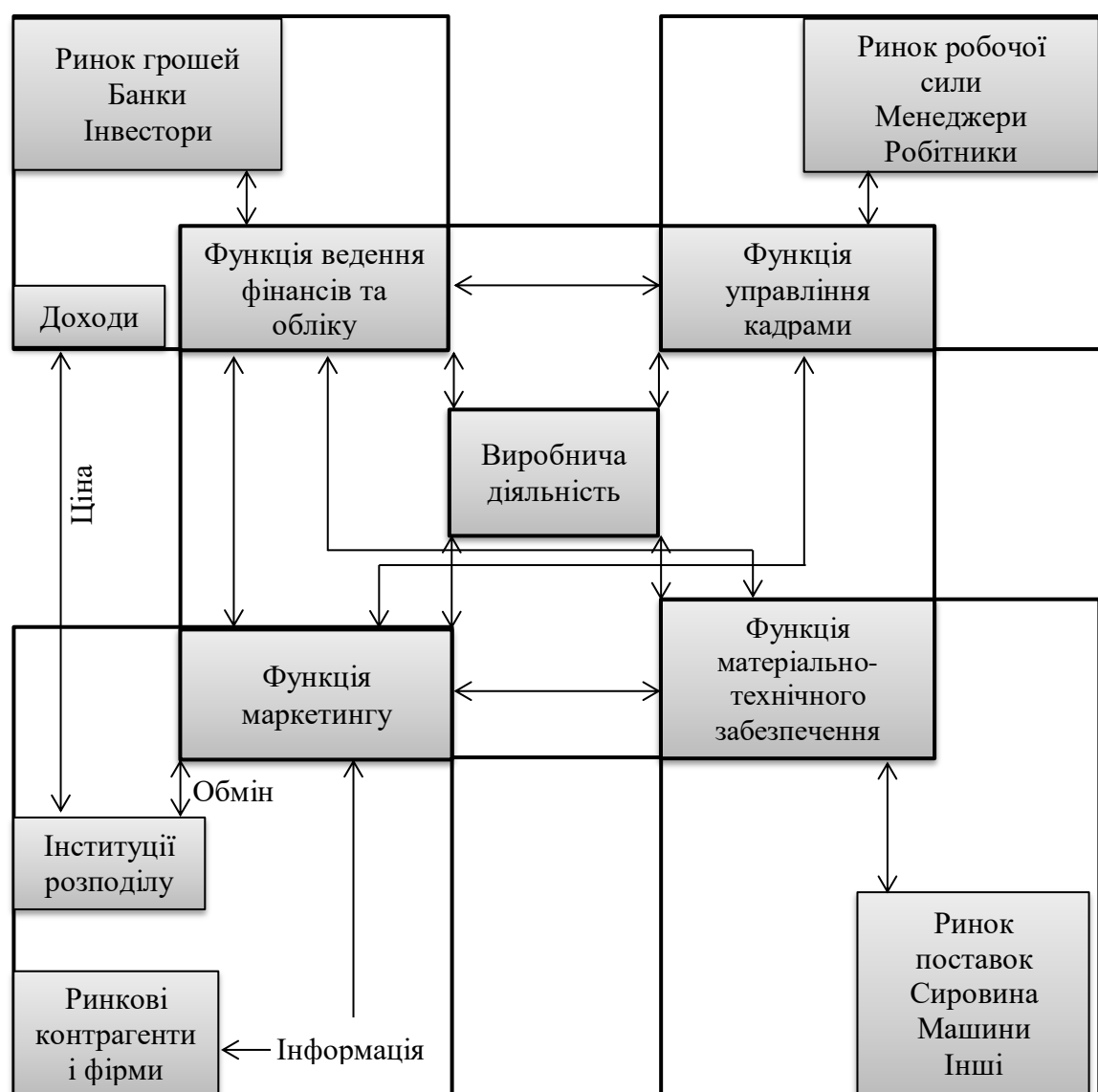


Рис. 1.1. Традиційна модель бізнесу за Й. Шумпетером [17]

Основною відмінністю другої моделі бізнесу від традиційної є те, що її результати є похідною не від функцій бізнесу, а від ступеня реалізації можливостей, які дає його навколишнє середовище. Функції бізнесу тільки тоді мають сенс, коли вони працюють на обслуговування вдалої бізнес-ідеї. Їх народження не є наслідком поточної роботи конкретних фахівців. Вони – продукт творчого підходу до справи [1].

Хоча й термін «бізнес-модель» є досить популярним та часто вживаним, на сьогодні неможливо дати єдине визначення цього поняття. У сучасній економічній теорії і практиці термін «бізнес-модель» вживають у широкому спектрі формальних і неформальних визначень для передавання основних аспектів бізнесу, включаючи мету бізнесу, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси і політики [1].

Дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як: набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей [18]; систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли [3]; спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги [4]; ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [9]; історії, які пояснюють, як працює підприємство [5]; опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [8]. Незважаючи на те, що у наведених визначеннях прослідковується єдність думок з приводу застосування бізнес-моделей з метою кращого розуміння шляхів та варіантів нарощування підприємством цінності, підходи науковців щодо цільового призначення моделювання дещо відрізняються. Деякі автори зосереджують увагу на процесі створення підприємствами цінності для споживачів та інших ключових зацікавлених сторін [5], інші пов'язують бізнес-модель зі способами нарощування цінності самого підприємства, акцентуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості [19]. Ряд авторів пропонує більш широкий погляд на бізнес-

модель, який включає обидва аспекти – і створення, і нарощування цінності [3; 8; 9; 18; 20].

Систематизація наукових підходів до трактування поняття «бізнес-модель» підприємства наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Наукові підходи до трактування поняття «бізнес-модель» підприємства

Науковий підхід до трактування поняття	Сутність трактування	Автори та рік праці
ціннісний	Модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція ґрунтується на комплексній системі дій і взаємин, яка представляє собою бізнес-модель компанії.	А. Сливозький, 1996
ціннісний	Бізнес-модель – це уявлення про те, як організація робить (або має намір зробити) гроші. Бізнес-модель описує цінність, яку організація пропонує різним клієнтам, відображає здатності організації, перелік партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких потоків доходу.	А. Остервальдер, 2005
комбінований	Бізнес-модель компанії – це спосіб, який компанія використовує для створення цінності та отримання прибутку.	Г. Шесбру, 2006
вартісний	Бізнес-модель описується двома елементами: чим займається бізнес та як він заробляє гроші, здійснюючи цей бізнес.	В. Янсен, Г. Джаегерс, 2007
вартісний	Бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів.	Р. Казадесус-Масанелл, Дж. Ріхарт, 2010

(продовження табл. 1.1)

комбінований	Бізнес-модель – це управлінська концепція щодо того, як саме сукупність стратегій організації має співпрацювати разом у системний спосіб, щоби дати змогу організації здобути конкурентну перевагу і досягати поставлених цілей.	Р. Робінсон, 2005
вартісний	Бізнес-модель – це опис підприємства як складної системи із заданою точністю. В рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи.	А. Соляте, 2010
вартісний	Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, завдяки якому компанія може забезпечити себе, тобто згенерувати дохід, виручку. Бізнес-модель роз'яснює, як компанія робить гроші, детально показуючи її місце розташування у ланцюгу виникнення вартості.	Бізнес-моделі в Інтернеті // www.oladan.com/ru/studio/blog/131-2009-01-26-06-59-02.html

Джерело: [11]

Зокрема, на думку російського фахівця А. Соляте, запропоновані визначення поняття «бізнес-модель» умовно можна розділити на два підходи [3].

Перший підхід – ціннісний – зорієнтований на процес формування цінності для споживачів та самого підприємства. Такий підхід спрямований, насамперед, на зовнішнє оточення організації. За такого підходу бізнес-модель логічно описує, у який спосіб організація створює і поставляє клієнтам цінність, а сама набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості [3]. Зокрема, А. Сливоцький – американський економіст українського походження вважає, що «модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток. Компанії можуть пропонувати продукти, послуги або технології, але ця пропозиція

ґрунтується на комплексній системі дій і взаємин, яка представляє собою бізнес-модель компанії» [4].

Вартісний підхід в свою чергу зорієнтований на внутрішні процеси підприємства. Найпростіше визначення бізнес-моделі відносно вартісного підходу може бути трактоване, як спосіб ведення діяльності, який забезпечує ефективне функціонування підприємства та пропонує можливості генерування доходу, виручки. Представниками такого підходу є Р. Казадесус-Масанелл, Дж. Ріхарт. На їх думку «...бізнес-модель відноситься до логіки компанії, це шлях до створення вартості для своїх акціонерів...» [5]. Бізнес-модель характеризує способи отримання прибутку підприємством, демонструючи чіткий ланцюг створення вартості.

У працях зі стратегічного менеджменту бізнес-модель розглядається як інструмент досягнення конкурентних позицій та виконання виділених завдань, а також як синонім поняття «стратегічний набір». За визначенням [19], стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Оскільки діяльність підприємства має різноплановий характер, доречно вважати, що певний набір взаємопов'язаних стратегій, названий «стратегічним набором» є необхідним. Проте неправомірно вважати поняття «стратегічний набір» та «бізнес-модель» синонімічними.

Часто тісно пов'язані поняття «бізнес-модель підприємства» та «стратегія підприємства» ототожнюють між собою. Окремі автори пропонують підходити до визначення бізнес-моделі як до сутності стратегії підприємства [21] чи як до відображення реалізованої стратегії [6]. Коректними є зауваження дослідників про те, що обидва поняття застосовуються для опису досягнення поставлених цілей підприємством, але незважаючи на даний факт, поняття «бізнес-модель» та «стратегія» в контексті розвитку підприємства суттєво відрізняються. По-перше, завданням стратегії є формулювання чіткої мети, наприклад, впровадження нової продукції, а бізнес-модель визначає яким чином її досягти (де знайти ресурси для

впровадження продукту, як донести його цінність до споживача тощо). По-друге, бізнес моделювання є складовою ланкою процесу створення стратегії підприємства. І по-третє, відмінність даних понять полягає у ступені деталізації: стратегія визначає основні пріоритети на більш загальному рівні, а бізнес-модель описує конкретні шляхи реалізації даних пріоритетів.

Найкраще демонструє взаємозв'язок між стратегією та бізнес-моделлю «рівняння цінності»:

$$V = MS \quad (1.1),$$

де V (Value) – цінність, M (Model) – бізнес-модель, S (Strategy) – стратегія.

Рівняння припускає, що підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для реалізації стратегії і на їх основі розгорнути та втілити власну стратегію, спрямовану на створення цінності для споживачів та інших зацікавлених сторін [7].

Отже, підсумовуючи наведені наукові положення розглядатимемо бізнес-модель як узагальнене відображення механізму здійснення деякої економічної діяльності, що пов'язана з виробництвом продукції, наданням послуг тощо, несе цінність для споживача і забезпечує конкурентоспроможність підприємства та зростання прибутку від здійснення діяльності. Необхідність бізнес-моделі полягає у формуванні цілісного уявлення таких суттєвих характеристик підприємства, як цінність та способи її створення й донесення до споживача; шляхи використання ресурсів та можливостей з метою забезпечення сталої конкурентної переваги та надходження прибутку [20, с. 96].

Важливим фактором покращення наявних конкурентних позицій на ринку є впровадження інноваційних проектів на підприємстві. Успішна реалізація наявних проектів дозволить підприємству виконувати та перевиконувати власні бізнес-плани і досягати стратегічних орієнтирів своєї діяльності; є універсальним засобом впровадження незворотних якісних змін діяльності підприємства.

Для забезпечення ліквідності впроваджуваного проекту необхідно обрати правильний механізм його організації та розвитку. Таким механізмом, що дозволить трансформувати інновацію в економічну цінність є бізнес-моделювання проекту, призначеного до реалізації.

Формально бізнес-модель є наочною схемою, що відображає ключові компоненти та процеси проекту або підприємства та організовує їх в єдину систему, спрямовану на отримання доходу [22]. До числа компонентів бізнесу, що відображаються в моделі, належать стратегія, економіка, фінанси, операції, бізнес-одиниці, ринкові сегменти, маркетинг тощо. Бізнес-модель призначена для їх цілісного опису та аналізування системи бізнес-процесів, що їх пов'язують. Створення бізнес-моделі дозволяє досить швидко та в той же час доступно зобразити основну ідею проекту та механізми, які будуть використовуватися для генерування прибутку [22]. Ч. Баден-Фюллер зазначає, що цінність бізнес-моделі формується за такими напрямками [22]:

- бізнес-модель виступає коротким описом того, як працює проект або підприємство, тому вона може бути використаною для того, щоб забезпечити стратегічну відповідність між різними напрямками їх діяльності;
- бізнес-модель визначає роль та місце кожного з учасників спільної діяльності, тому вона може бути використаною для того, щоб описувати схему їх взаємодії;
- бізнес-модель формулює та візуалізує гіпотезу щодо того, як проект або підприємство будуть створювати цінність для споживачів.

В контексті впровадження проектів бізнес-модель виконує наступні функції:

- визначення ключових компетенцій проекту;
- визначення структури витрат та доходів, аналіз руху коштів;
- визначення цінності для споживачів;
- ідентифікація ринку та мети використання продукту, створюваного за проектом;
- формування конкурентних переваг проекту.

Виходячи з таких передумов, очевидно, що бізнес модель є ефективним зручним інструментом планування та узгодження інтересів учасників проекту. Вона детально відображає механізм формування економічних результатів проекту шляхом визначення його місця в ланцюгу створення цінності (рис. 1.2) [22].



Рис. 1.2. Бізнес-модель як інструмент відображення механізму формування економічних результатів проекту [22]

Також бізнес-модель дозволяє розподіляти відповідальність за управління ризиками та трансакційними витратами, які виникають в процесі організації проектної діяльності між бізнес-кластерами досліджуваного підприємства. До трансакційних витрат відносять:

- витрати, пов'язані з прийняттям рішень;
- витрати на виконання плану і організацію майбутньої проектної діяльності;
- витрати на ведення переговорів стосовно змісту та умов проекту;
- витрати, пов'язані зі зміною планів, переглядом умов договорів і вирішенням спірних питань;
- витрати на забезпечення дотримання учасниками попередньо визначених домовленостей.

Отже, ми визначили, що бізнес-модель є ефективним механізмом реалізації проектів підприємства, який забезпечує досягнення проектом економічних

результатів та контролює можливі ризики та витрати здійснення проектної діяльності. Тобто, бізнес-модель займає центральну позицію при реалізації того чи іншого проекту (рис.1.3).



Рис. 1. 3. Роль бізнес-моделі у процесі здійснення проектної діяльності

Таким чином, роль бізнес-моделі у впровадженні проектів на підприємстві важко переоцінити. Для підприємства, що здійснює проектну діяльність наявність бізнес-моделі дозволить визначити функціонал і межі діяльності власного проектного підрозділу, оцінювати необхідність і доцільність застосування програмних продуктів для управління проектами, оптимізувати склад і величину витрат на здійснення проектної діяльності, розподілити відповідальність за процеси між учасниками проектної групи та визначити площину їх взаємодії, визначити споживчу цінність та зосередитись на ключових компетенціях проекту, регламентувати терміни виконання проекту.

1.2. Особливості та практичні підходи до бізнес-моделювання проекту впровадження продуктової інновації

Аналізуючи практичну діяльність підприємств можна виявити, що не існує двох ідентичних бізнес-моделей ведення підприємницької та проектної діяльності, якими керуються підприємства, навіть якщо вони належать до однієї галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, і не може бути двох однакових стратегічних наборів та бізнес-моделей підприємства. Тому кожна бізнес-модель є унікальною [11].

Відповідно бізнес-моделювання проекту впровадження продуктової інновації також є індивідуальним у випадку кожного нового проекту, оскільки залежно від особливостей впроваджуваного продукту потребуються різні підходи до роботи над його створенням, донесенням цінності цього продукту до цільової аудиторії, використання маркетингових інструментів тощо.

На практиці бізнес-модель впровадження нового продукту застосовується для обґрунтування ефективності даного проекту для підприємства порівняно з іншими проектами, наочної оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості проекту впровадження нової продукції та відображення переваг реалізації даного проекту в контексті збільшення прибутковості підприємства та його загальної вартості.

При впровадженні нової продукції на підприємстві важливо обрати правильну та найбільш гармонійну відносно конкретної продуктової інновації бізнес-модель. Тому розглянемо загальну класифікацію бізнес-моделей залежно від способу отримання доходу («монетизації») проекту запропоновану у [22]:

- торгова модель — продукт реалізується за допомогою безпосереднього продажу кінцевим споживачам через торгову мережу;

- посередницька модель – продукт реалізується іншим підприємствам, які потім продають його кінцевим споживачам;
- сервісна бізнес-модель – підприємство-власник проекту стягує плату за використання наявних у нього ресурсів (наприклад, енергетичних, телекомунікаційних тощо).
- передплатна модель – новий продукт реалізується через організацію підписки;
- «спільнотна» модель – продуктова інновація реалізується через певну спільноту споживачів (наприклад, за допомогою членів студентської громади);
- інформаційно-медійна модель – підприємство-власник проекту стягує плату за надання інформації за певною тематикою (сюди ж можна віднести проведення тренінгів, семінарів тощо);
- партнерська модель – підприємство-власник продуктової розробки отримує дохід від реалізації супутніх до основних товарів та послуг;
- рекламна модель – підприємство-власник продуктової розробки продає рекламні місця на своїх продуктах;
- брокерська модель – підприємство отримує комісійні від продажу основних товарів або послуг;
- ліцензійна модель – підприємство отримує дохід від своїх ідей та інтелектуальних активів, не вкладаючи кошти в їх комерціалізацію, а продаючи ліцензію на їх використання.

Д. Дебелак запропонував при розробці структури бізнес-моделі виділяти шість найважливіших критеріїв успіху, розділивши їх за «принципом світлофору» на дві групи. Критерії «зеленого кольору» забезпечують розвиток проекту (сюди відносять: заохочення клієнтів, що мають високу цінність, забезпечення високого рівня цінності, продаж продуктів та послуг, що забезпечують прибутковість). Критерії «червоного кольору» виділяються, щоб попередити про можливі проблеми в бізнес-моделі (сюди відносять: забезпечення задоволеності клієнтів, закріплення позиції проекту на ринку, можливості фінансування проекту) [22].

Для того, щоб знайти «слабку ланку» підприємства або впровадити стійку продуктову інновацію в бізнес необхідно комплексно узагальнити всі ключові процеси і сутності всередині компанії та розглядати дане підприємство як систему взаємопов'язаних компонентів, які можна змінювати та комбінувати між собою і спостерігати за результатом таких трансформацій. Бізнес-моделювання є універсальною можливістю на етапі здійснення даних трансформацій (рис. 1.4).

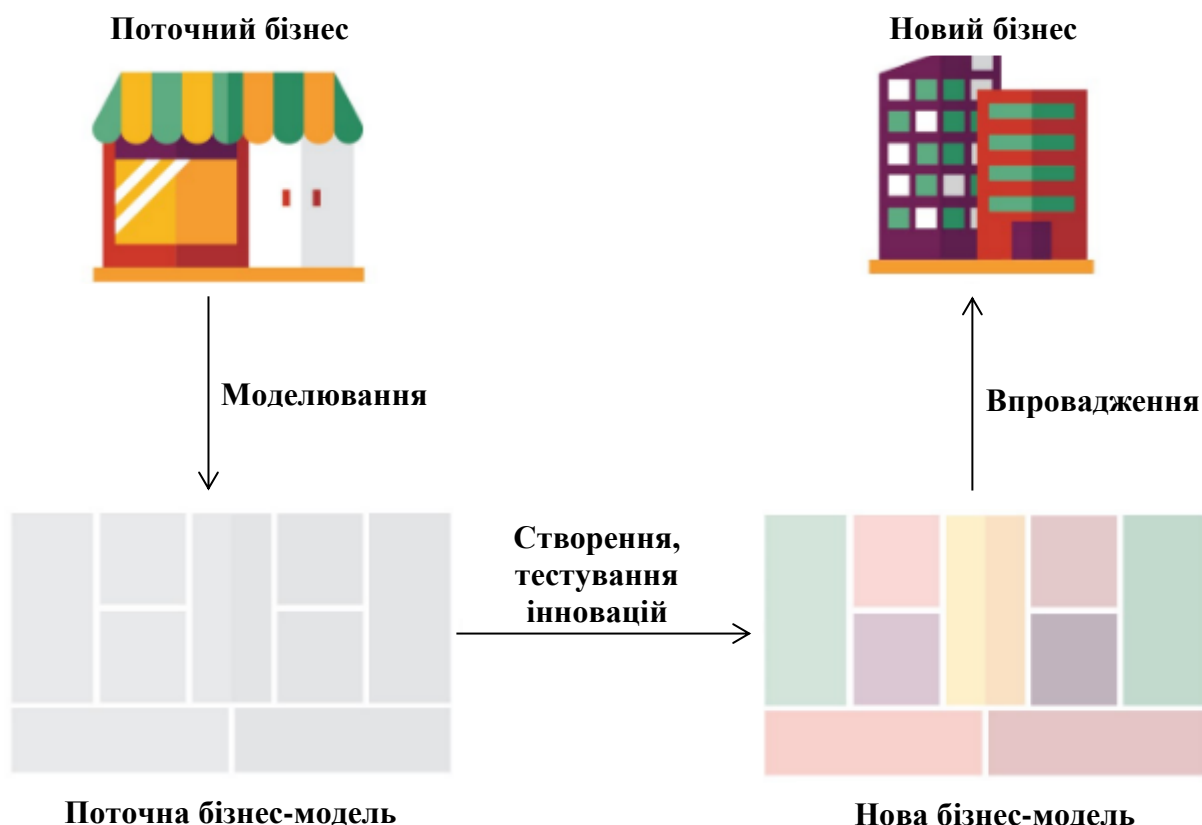


Рис. 1.4. Принцип впровадження інноваційної продукції [23]

Всі бізнес-моделі як підприємств в цілому, так і окремих проектів є сенс поділити на два великі стратегічні класи: ті, що орієнтовані на ціннісну пропозицію і ті, що орієнтовані на структуру витрат. Більшість бізнес-моделей балансують між цими двома підходами, поєднуючи їх в певній пропорції.

Дієвим та зручним методом бізнес-моделювання проекту продуктової інновації є метод «8 кубиків», що був розроблений компанією RIS Ventures. Виконання дій відповідно до цієї методики, зображених у послідовності на рис. 1.5, дозволить систематизувати цілі та способи організації даного проекту.



Рис. 1.5. Схема побудови бізнес-моделі проекту впровадження продуктової інновації за методом "8 кубиків" [24]

Відповіді на зазначені запитання у всіх 8-ми блоках, зображених на рис. 1.5, нададуть можливість побудувати дієву та успішну бізнес-модель даного проекту.

Відповідно до методу, розробленого міжнародною консалтинговою компанією ICME (International Consulting Management & Engineering), створення ефективної бізнес-моделі відбувається у 3 етапи: пропозиція цінності для споживача; формування ланцюга створення цієї цінності; визначення цінності, яку отримує фірма у цьому процесі, а також способів захисту від конкурентів.

Елементами бізнес-моделі за такого підходу є лояльність споживача, методи її зміцнення, капітал бренду й підходи до його нарощування, система виробництва та відносини з постачальниками [25].

Також зручним інструментом бізнес-моделювання є так звана «канва» моделі, розроблена О. Остервальдером та І. Пін'є [22] (рис.1.6). Дана бізнес-модель відображає логіку процесу створення цінності у вигляді дев'яти

взаємопов'язаних блоків, розділених на чотири основні сфери бізнесу [23]: продукт, взаємодія зі споживачем, інфраструктура, фінансова ефективність.

Є одним з інструментів стратегічного управління для підприємців, які просуваються в рамках L.E.A.N. (ощадливе виробництво), який дозволяє зробити опис проекту [23].

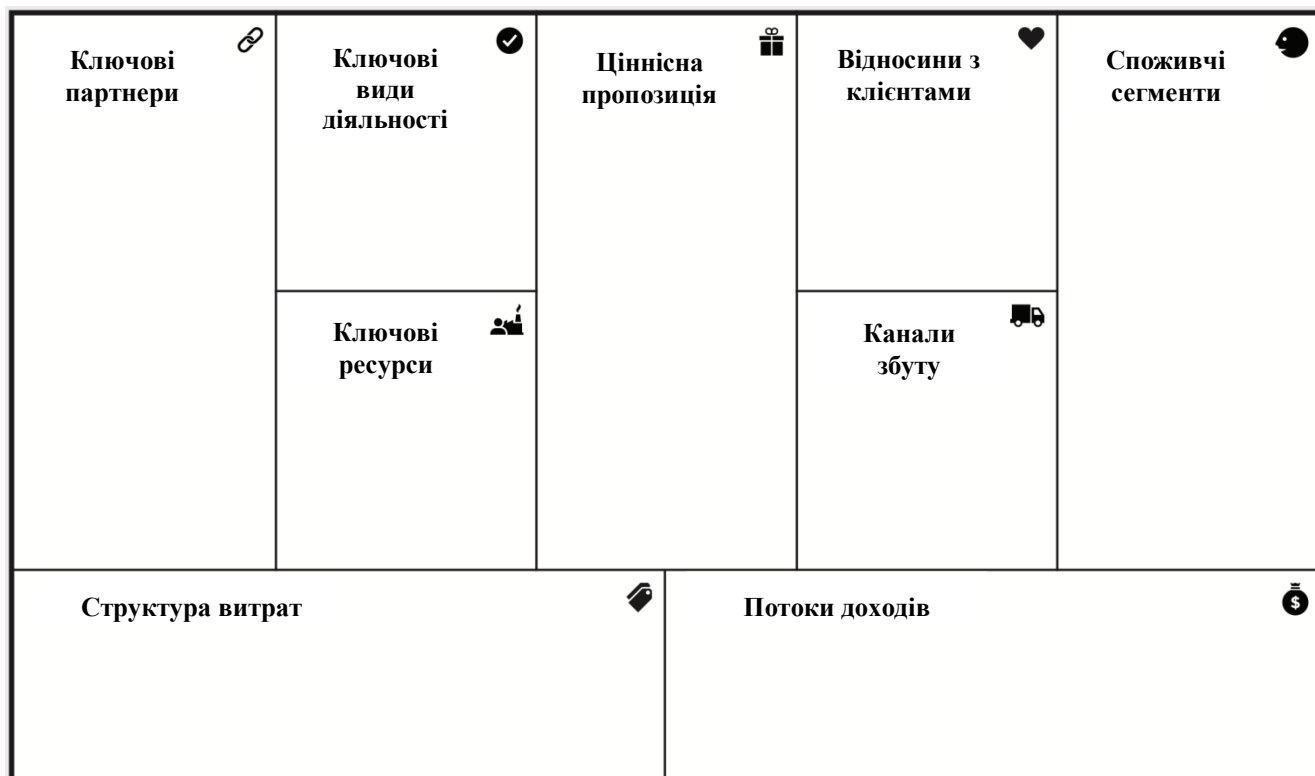


Рис. 1.6. «Канва» бізнес-моделі за О. Остервальдером та І. Пін'є [23]

Як видно, з рисунку, «канва» складається з дев'яти структурних блоків, які, на думку авторів, охоплюють повний набір найважливіших елементів бізнес-моделювання. Вона є наглядною, простою у візуалізації, тому наразі цей шаблон є модифікованим та покладеним в основу багатьох існуючих бізнес-моделей компаній та проектів [22]. Для ефективного застосування даної «канви» побудови бізнес-моделі проекту варто детальніше розглянути кожен із дев'яти блоків.

1. Споживчі сегменти. В даному структурному блоці описується один або кілька клієнтських сегментів, з якими працює компанія під час розробки чи впровадження проекту. Сегмент – це група людей, об'єднаних спільною метою чи потребою. Сегменти бувають кількох типів: масовий ринок, нішовий ринок,

складні сегменти. Чим точніше компанія формулює клієнтський сегмент, тим простіше запропонувати споживачам із даного сегменту продукт [23].

В межах даного блоку підприємству варто відповісти на питання «Для кого ми створюємо наш продукт?», «Як ми можемо назвати наших споживачів одним словом?», «Чи можемо ми знайти їх і обговорити з ними наш продукт?», «Хто із них найбільш важливий для нас?» [23].

2. Ціннісна пропозиція – це основна причина вибору покупцями продукту, виготовленого нашим підприємством, а не підприємствами конкурентів, його комерційна вигода, унікальна торгова пропозиція. Мета ціннісної пропозиції – вирішувати проблеми клієнтських сегментів. Кожна ціннісна пропозиція являє собою деяку сукупність товарів, послуг та сервісу, що відповідають потребам клієнтського сегменту [23].

Одні ціннісні пропозиції можуть бути інноваційними та створювати нові ринки або виділяти нові сегменти всередині існуючих ринків. Інші покращують вже існуючі ринкові пропозиції, додаючи до них нові споживчі характеристики і властивості, важливі і значущі для споживачів [23].

Продукт із якісною ціннісною пропозицією повинен відповідати таким трьом критеріям [23]:

- цінність – досягається тим, що продукт вирішує значиму проблему споживача і / або допомагає досягти значних переваг.
- унікальність – ціннісна пропозиція повинна значно відрізнятися від аналогічних на ринку. В ідеалі – не мати аналогів взагалі.
- доведеність – цінність і унікальність повинні бути доведені в продукті, а не просто існувати в рекламних матеріалах або фантазіях власника. Якщо якась перевага заявляється, вона повинна підтверджуватися на практиці [23].

На етапі блоку «ціннісна пропозиція» актуальними будуть питання «Яку цінність ми надаємо споживачу?», «Які проблеми ми допомагаємо вирішити нашим клієнтам?», «Які потреби задовольняємо?», «Із чого складається наш продукт?» [23].

3. Канали збуту. Даний блок описує, як компанія взаємодіє зі своїми споживчими сегментами перед, під час і після покупки продукту, запланованого для поширення на ринок. Канали збуту - це точки контакту, що працюють на просування продукту і обслуговування клієнтів. Канали збуту можна розділити на п'ять етапів: інформування, оцінка, продаж, доставка і адаптація та обслуговування [23].

Кожен із даних етапів може обслуговуватись як власними каналами компанії (реклама, сайт), так і за допомогою партнерів. Партнерські канали продажів можуть приносити менше прибутку, але дозволяють охопити більшу кількість споживачів і сформувати довіру до продукту за рахунок авторитету партнера [23].

Ключові питання даного блоку: «Які канали взаємодії дозволять нам підтримувати спілкування із нашими клієнтами?», «Як ми взаємодіємо з ними на даний момент?», «Які із каналів є найбільш ефективними та вигідними?» [23].

4. Відносини з клієнтами. Блок описує типи відносин, які підприємство будує зі своїми споживачами під час просування розробленого продукту. В загальному випадку даний блок відповідає на питання «як ми взаємодіємо зі споживачем». Відносини з клієнтами можуть відрізнятись в залежності від різних бізнес-задач [23]:

- залучення клієнтів заради разового продажу (наприклад, агентства нерухомості);
- утримання клієнтів для підвищення довічної цінності (наприклад, сервісні компанії);
- класифікація для залучення клієнтів тільки певного типу (наприклад, галузеві консалтингові компанії).

Можна виділити кілька типів взаємин з клієнтами:

- персональна підтримка;
- самообслуговування;
- безкоштовне або умовно-безкоштовне користування;

- спільне створення;
- індивідуальне або групове навчання.

5. Потоки доходів. Потоки доходів описують джерела, з яких бізнес-модель даного проекту отримує прибуток. Кожен потік доходів має свої механізми ціноутворення, які безпосередньо пов'язані з ціннісною пропозицією.

Даний блок охоплює такі питання, як: «За що споживачі готові платити?», «За що вони платять зараз?», «Яким чином вони платять?», «Який спосіб оплати був би для них більш пріоритетним?», «Яку частину від сукупного прибутку приносить кожен потік?» [23].

6. Ключові ресурси. У даному блоці описуються ресурси – найбільш важливі активи, необхідні для того, щоб бізнес-модель проекту була життєздатною та здатною до масштабування. Ресурси дозволяють компанії виробляти і доносити до споживача продуктову інновацію у вигляді ціннісної пропозиції, підтримувати зв'язки зі споживачами і отримувати прибуток. Компанія може бути власником ресурсів, орендувати або купувати їх у партнерів [23].

Ключові ресурси можуть бути наступних типів [23]:

- матеріальні ресурси – сюди відносяться фізичні об'єкти: сировину, верстати, транспортні засоби, нерухомість, точки продажу.
- інтелектуальні ресурси – до цього типу належать знання, технології, патенти, бренди.
- персонал – люди – важлива частина більшості бізнес-моделей, але у випадках, зокрема, наукомістких проектів люди стають основним ресурсом.
- фінанси. Ряд бізнес-моделей вимагає наявності певних фінансових ресурсів або гарантій. Це можуть бути оборотні кошти або інвестиції в дослідження.

Питання, що розглядається в межах блоку: «Які ключові ресурси необхідні для того, щоб створити і підтримувати нашу ціннісну пропозицію? Відносини з клієнтами? Канали збуту?» [23].

7. Ключові види діяльності. Якщо ресурси – це «матеріали», необхідні для виробництва і донесення ціннісної пропозиції, то ключові види діяльності – це процеси, які потрібні для того, щоб в результаті з'являлися потрібні нам ціннісні пропозиції, взаємини з клієнтами, функціонували канали збуту і потоки доходів. Ключові види діяльності – це найважливіші дії проекту, спрямовані на створення цінності [23].

В межах проекту впровадження продуктової інновації ключовими видами діяльності будуть виробництво – основний вид діяльності підприємств-виробників, що передбачає закупку сировини, доставку до виробництва, забезпечення безперебійної роботи виробничої лінії, якості продукції тощо; та управління інфраструктурою – планування і розробка нових функцій, тестування, управління досвідом споживача [23].

Перелік основних питань блоку: «Що нам потрібно робити, для того, щоб забезпечити та підтримувати цінність нашого продукту?», «Без чого впроваджуваний проект не зможе бути реалізований?», «Що необхідно робити регулярно і як постійно покращувати якість роботи?» [23].

8. Ключові партнери. Цей блок описує постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель даного проекту. Деякі бізнес-моделі можуть обходитися без партнерів, а для інших партнерство – основа життєздатності. Підприємства вступають в партнерські відносини, щоб знизити ризики проекту, посилити ціннісну пропозицію або отримати ресурси [23].

Можна виділити такі основні причини створення партнерських відносин [23]:

- оптимізація і економія виробництва. Компанії розподіляються по ланцюжку поставок цінності від виробника до покупця, знижуючи витрати і концентруючись на кращому виконанні свого етапу поставки;
- зниження ризиків і невизначеності. Сюди входять стратегічні альянси з розробок та стандартів галузі.
- аутсорсинг ресурсів та видів діяльності. Під час впровадження того чи іншого проекту підприємства рідко володіють усіма ресурсами і здійснюють всі

види діяльності самостійно. Зазвичай для поставки відсутніх ресурсів вони вдаються до допомоги партнерів. Це можуть бути поставки ліцензій, бізнес-процесів обслуговування споживачів тощо. Іноді партнери залучаються для збуту продукції через агентські мережі.

Питання, що розглядаються в межах блоку: «Партнерство з якими компаніями дозволить знизити ризики проекту?», «Хто може стати нашим постачальником?», «Які види діяльності можуть бути передані партнерам без втрати якості?» [23].

9. Структура витрат. Останній блок описує найбільш значущі витрати, необхідні для роботи в рамках бізнес-моделі. Створення цінності, побудова відносин зі споживачем, збут і обслуговування споживачів – все це вимагає певних витрат. Витрати легко порахувати, якщо правильно визначені ресурси, ключові види діяльності та партнери [23].

Отже, практичний підхід до бізнес-моделювання проектів по впровадженню нової продукції передбачає створення ефективного алгоритму, що містить в собі розробку, тестування, донесення споживчої цінності продукту до потенційної аудиторії за рахунок використання маркетингових комунікацій, реалізацію впроваджуваної продукції, взаємодію із постачальниками та споживачами, методи генерування прибутку, структуризації витрат та інші особливості, що відрізняють дану бізнес-модель від інших. Це чіткий механізм розвитку проекту та перетворення продуктової інновації в економічну цінність для бізнесу.

Таким чином, було розглянуто основні підходи до бізнес-моделювання та на основі їх дослідження визначено загальний підхід до формування поняття «бізнес-модель». В межах розділу було з'ясовано основні різновиди бізнес-моделей, їх роль у впровадженні проектів на підприємстві та ефективні методи побудови бізнес-моделі проекту впровадження інноваційної продукції.

Висновки до розділу 1

Шляхом дослідження систематизовано різні трактування вчених щодо поняття «бізнес-модель», розглянуто основні підходи до бізнес-моделювання та його роль у впровадженні проектів на підприємстві.

Визначено, що в залежності від специфіки кожного конкретного підходу модифікується визначення самого терміну. Частина вчених зосереджує увагу на класичній термінології, яка передбачає висвітлення основних функцій діяльності бізнесу. Інші розглядають бізнес-моделювання відносно сучасних умов ведення господарської діяльності підприємствами. На основі отриманих висновків розроблено власний узагальнений підхід визначення моделі бізнесу, заснований на систематизації найбільш суттєвих аспектів бізнес-моделювання.

Визначено, що бізнес-модель є ефективним механізмом реалізації проектів підприємства, який забезпечує досягнення проектом економічних результатів та контролює можливі ризики та витрати здійснення проектної діяльності.

Розглянуто особливості та практичні підходи до бізнес-моделювання проекту впровадження продуктових інновацій. На основі узагальнення з'ясовано, що при розробці структури бізнес-моделі Д. Дебелак запропонував виділяти шість найважливіших критеріїв успіху, розділивши їх за «принципом світлофору» на дві групи. Компанією RIS Ventures було розроблено метод «8 кубиків» бізнес-моделювання проекту продуктової інновації. О. Остервальдер та І. Пін'є розглядали бізнес-модель як відображення логіки процесу створення цінності у вигляді дев'яти взаємопов'язаних блоків, що охоплюють повний набір найважливіших елементів бізнес-моделювання. Даний підхід до бізнес-моделювання є наглядним, простим у візуалізації, тому наразі цей шаблон є модифікованим та покладеним в основу багатьох існуючих бізнес-моделей компаній та проектів.

Отже, шляхом дослідження визначили, що орієнтуючись на високі темпи зростання конкуренції на ринку, незалежно від масштабів та напрямів діяльності, бізнес-моделювання є важливою складовою процесу розвитку будь-якого підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Господарсько-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є провідним агропромисловим холдингом України та найбільшим виробником м'яса птиці на вітчизняному та європейському ринку [26]. Загальна характеристика підприємства систематизована у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

№ з/п	Зміст необхідних відомостей	Інформація
1.	Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» ПрАТ «МХП»
2.	Дата проведення державної реєстрації Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи	27.03.2006 A01 820511
3.	Поштова та юридична адреси підприємства	03143, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 158 08800, Київська обл., Миронівський р-н, м. Миронівка, вул. Елеваторна, буд. 1
4.	Код ЄДРПОУ	25412361
5.	Вид діяльності (основний), (код галузі)	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.47 Розведення свійської птиці
6.	Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
7.	Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватна, 0 %
8.	Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ППН, розрахунковий рахунок)	Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк», 300528 26005001311449

Джерело: [27]

Місія підприємства: бути одним зі світових лідерів аграрного ринку в галузі птахівництва, що демонструє стійке фінансово-економічне та операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності бізнесу [26].

Основні напрями діяльності агрохолдингу: птахівництво і супутнє виробництво: охолоджена курятина, готові продукти харчування, соняшникова і соєва олії; рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшника, пшениці, рапсу), а також інша сільськогосподарська діяльність (виробництво яловичини, м'ясо-ковбасних виробів) [26].

АТЗТ «Миронівський хлібопродукт» був заснований Юрієм Косюком у 1998 році (табл. 2.2). Компанія здобула контрольний пакет акцій у ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів» і стала одним із провідних зерноторгових підприємств України. Агропромисловий холдинг складається із близько тридцяти підприємств, що розосереджені у чотирнадцяти областях України, загальний штат працівників налічує понад двадцять вісім тисяч осіб. Станом на 2018 рік земельний банк МХП склав близько 370 тис. га. Географія експорту ПрАТ «МХП» налічує близько 65 країн, зокрема 17 країн ЄС: Нідерланди, Ірландія, Бельгія, Польща, Італія, Греція й інші; країни СНД та Митного Союзу: Вірменія, Киргизстан, Казахстан, Грузія, Молдова, Узбекистан, Таджикистан; країни Близького Сходу: Ірак, Йорданія, Ліван, ОАЕ, Кувейт; а також країни Африки: Єгипет, Лівія, Демократична Республіка Конго, й інші країни світу [26].

Таблиця 2.2. Коротка історія створення ПрАТ «МХП»

Рік	Подія
1	2
1998	Юрій Косюк заснував АТЗТ «Миронівський хлібопродукт».
1999	МХП викупує та модернізує птахофабрику «Перемога». На оновленому підприємстві "Перемога Нова" починається промислове виробництво м'яса птиці.
2002	На ринок виходить перший в Україні бренд охолодженої курятини "Наша Ряба".
2003	У грудні МХП стає першою українською компанією, що отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації. Кошти спрямовані на збільшення та модернізацію виробничих потужностей. Реалізуючи стратегію диверсифікації, у період між 2003 і 2006 роками МХП ініціює низку нових напрямків діяльності: вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку та інших культур; виробництво ковбасних виробів і м'ясних напівфабрикатів; розведення великої рогатої худоби для виробництва яловичини преміум-класу під торговельною маркою «Сертифікований Ангус»; виробництво гусячої печінки та фуа-гра.

(продовження табл. 2.2)

1	2
2004	На Миронівському заводі з виготовлення круп і комбікормів введено в експлуатацію олієпресовий завод – як наступний етап втілення стратегії вертикальної інтеграції. Його мета – виробництво рослинного протеїну з насіння соняшнику для подальшого виробництва комбікормів. Цього ж року починається продаж олії - побічного продукту при виробництві рослинного протеїну.
2005	До складу МХП входить утворене 2004 року підприємство "Зернопродукт", що займається вирощуванням кукурудзи, пшениці, ячменю і соняшнику. Частиною МХП стає також "Катеринопільський елеватор" (комбікормовий завод і потужності для зберігання зернових та олійних культур). Це дозволяє компанії збільшити контроль за виробництвом комбікормів. Щоб виробляти бетонні панелі для будівництва пташників, МХП в травні включає до свого складу Черкаський завод залізобетонних виробів.
2006	30 травня, згідно із законодавством Люксембургу, створюється холдингова компанія МНР. S.A. У січні закінчується будівництво першого в Україні заводу з виробництва м'ясних напівфабрикатів - Миронівського м'ясопереробного заводу "Легко". До складу компанії з цього року також входять такі підприємства, як Науково-виробнича фірма "Урожай" та "Дружба народів". Цього ж року МХП завершує випуск єврооблігацій на суму 250 млн. доларів США.
2008	МХП проводить первинне публічне розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі. "Миронівський хлібопродукт" стає першою українською аграрною компанією, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі. Розширюється продуктова лінійка МХП за рахунок таких брендів "Бацинський" та "Європродукт".
2011	МХП починає розробку пілотного проекту "Біогаз", що передбачає будівництво біогазової станції, що працюватиме на курячому посліді на потужностях птахофабрики "Оріль-Лідер" (Дніпропетровська обл.). Об'єм інвестицій - близько \$15 млн. на одну установку.
2013	Компанія успішно випускає єврооблігації на суму US\$750 млн. терміном до 2020 р. та пропонує до обміну облігації, термін яких спливає у 2015 р. МХП вперше виплачує квартальні дивіденди акціонерам компанії у розмірі US\$1,12 на 1 акцію, що еквівалентно US\$120 млн.
2014	Вперше МХП бере участь в найбільших світових виставках продуктів харчування: GULFOOD (Дубай, ОАЕ) і SIAL (Париж, Франція). Географія експорту сягає 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Обсяги експорту продукції МХП ростуть. Для експорту продукції МХП на світові ринки створена ТМ Qualiko.
2015	У Брюсселі шість продуктів МХП отримали європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste & Quality Institute).
2016	Експортер м'яса птиці в Україні № 1. Диверсифікованість експорту: відкрито нові дистриб'юторські офіси в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Відкриття нового переробного заводу в Нідерландах. 100 % завантаженість виробничих потужностей, самозабезпечення інкубаційним яйцем та ефективність із переробки відходів.

Джерело: [26]

Основним стратегічним напрямком агроіндустріального холдингу є підтримання та нарощування високих темпів зростання за всіма бізнес-напрямами. Стратегія включає в себе наступні позиції [26]:

- контроль за витратами виробництва – підтримувати собівартість виробництва продукції птахівництва МХП на рівні однієї з найнижчих у галузі;
- будівництво сучасних підприємств – інвестувати в сучасні виробничі потужності та обладнання для підтримання статусу сучасного та інноваційного європейського виробника;
- збільшення земельного банку;
- просування торгових марок – підтримання наявних торгових марок через цільову рекламу, яка забезпечує їм високу впізнаваність, довіру до продукції МХП, а також веде до подальшого збільшення продажів;
- збільшення частки присутності на ринку – розширення асортименту та завоювання більшої частки ринку м'ясопереробки;
- розширення системи збуту – масштабування франчайзингової мережі; підтримання балансу роздрібних продажів між франчайзинговими магазинами та супермаркетами.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» більш відомий за такими брендами, як «Наша ряба», що пропонує широкий асортимент фасованої та нефасованої продукції, яка реалізується в сучасній і традиційній роздрібній торгівлі, зокрема через понад дві тисячі сто франчайзингових торговельних точок по Україні [28]; «Легко!» – заморожені готові м'ясні продукти, які виробляє Миронівський м'ясопереробний завод [29]; «Бащинський» – торговельна марка з широким асортиментом м'ясних продуктів, що виробляються на потужному сучасному м'ясокомбінаті ПрАТ «Український бекон» [30]; «Qualiko» – одна з ключових торговельних марок МХП, під якою заморожена продукція з м'яса птиці експортується на міжнародні ринки; «Ukrainian Chicken» – бренд, продуктове портфоліо якого складається з замороженого м'яса птиці (тушка курчати-бройлера та її частини) [26].

У 2017 році агрохолдинг МХП вперше за майже двадцять років своєї діяльності презентував оновлення власного логотипу (рис. 2.1), що було реалізовано спільно з українським брендинговим агентством «Tough Slate

Design». Ключовими завданнями рестайлінгу було зберегти історичний символ в логотипі і відійти від асоціації компанії з вирощуванням зерна. Також новий логотип повинен лаконічно представляти МХП за кордоном у зв'язку з активною експансією холдингу в світі. Новий знак – це трансформація елемента «млин», який був присутній в логотипі компанії ще з 1998 року. Геометрія нового логотипу повинна символізувати рух і мету, акцентуючи увагу на безперервному досягненні результату. Візуальні зміни були трансльовані на всі підприємства групи МХП [26].

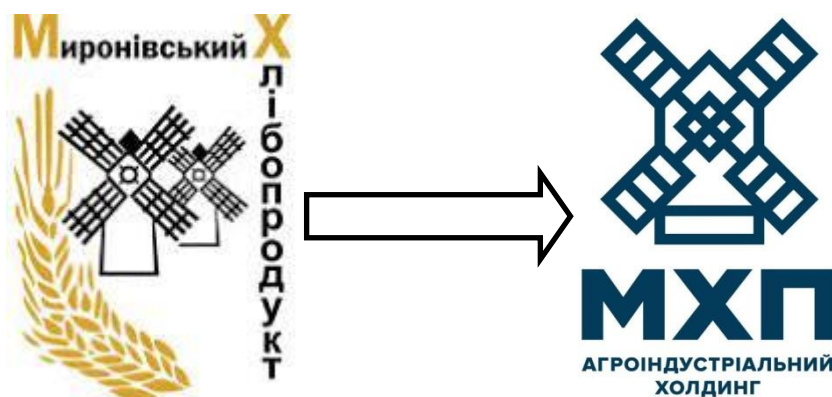


Рис. 2.1 Рестайлінг логотипу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» [26]

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (додаток А). Даний різновид оргструктури характеризується своєю складністю, проте оцінюючи масштаби діяльності МХП можна дійти висновку, що саме лінійно-функціональна структура управління є найбільш доречною для даного підприємства. МХП має чітко визначену ієрархію, систему прав та обов'язків і розподіл трудових функцій між працівниками. Але незважаючи на таку жорсткість система є досить гнучкою в контексті розвитку і самовираження кожного працівника. Це відбувається за рахунок підтримання норм та цінностей, які формуються в процесі обговорення й вирішення проблем, що виникають [26].

Основні переваги оргструктури ПрАТ «МХП» це чіткість розпоряджень та їх узгодженість між усіма сторонами, за рахунок чого забезпечується швидкість прийняття рішень; підвищений рівень відповідальності керівника за очолюваний відділ, що сприяє покращенню результатів діяльності даного відділу/підрозділу.

Недоліками оргструктури, що розглядається є слабка комунікація між вищим керівництвом та виконавцями завдань, що може призвести до небажаного результату на виході, велика множина контактів між різними складовими глобальної системи, значний потік документації [26].

Основними конкурентами ПрАТ «МХП» на вітчизняному ринку масового споживання курятини є ТОВ «Агро-Овен» (торгова марка – «Золотко»), ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» (торгова марка «Чебатурочка»), ЗАТ «Птахокомбінат «Дніпровський»» (торгова марка «Знатна курка»), ТОВ «Птахофабрика «Волочиська»». У табл. 2.3 наведені дані щодо обсягів виробництва даних підприємств-конкурентів за 2018 рік відносно ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.3. Обсяги виробництва курятини провідними підприємствами-представниками даної галузі

Найменування виробника	Область	Обсяги виробництва, т			Кількість днів забою в міс.	Доля, %
		в рік	в місяць	в день		
ПрАТ «МХП», ТМ «Наша Ряба», Переробний комплекс філія ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Вінницька	275905	22992	920	25	25
ПрАТ «МХП», ТМ «Наша Ряба», ПрАТ «Миронівська птахофабрика»	Черкаська	260561	21713	905	24	23
ПрАТ «МХП», ТМ «Наша Ряба», ПрАТ «Оріль-лідер»	Дніпропетровська	77800	6483	316	21	7
ТОВ «Агро-Овен», торгова мережа «Дім м'яса», ТМ «Золотко»	Дніпропетровська	65800	5483	219	25	6
ПАТ «Володимир-Волинська птахофабрика», ТМ «Чебатурочка»	Волинська	62400	5200	200	26	5
ЗАТ «Птахокомбінат «Дніпровський»», ТМ «Знатна курка»	Дніпропетровська (м. Нікополь)	60000	5000	200	25	5
ТОВ «Птахофабрика «Волочиська»»	Хмельницька	42050	3500	146	24	4

Узагальнивши табличні дані у рис. 2.2 можна прослідкувати, що, незважаючи на значну кількість конкурентів у галузі найбільша доля ринку курятини (близько 55 %) все одно закріплена за птахофабриками МХП, що присвоює йому лідерські позиції в межах даного ринку.

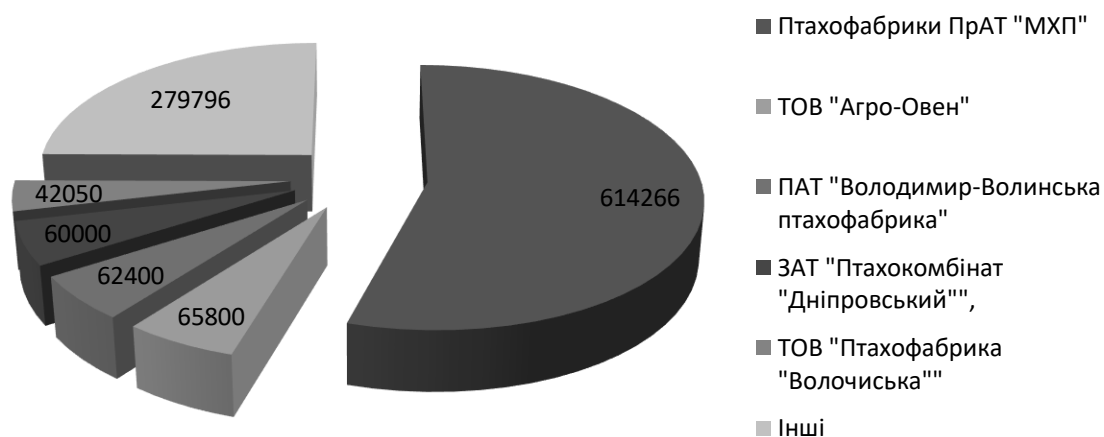


Рис. 2.2 Розподіл ринку курятини в Україні

Серед конкурентів по виготовленню комбікорму можна виділити «УкрЛандФармінг», «АПК-Інвест», «Єдність», Комплекс «Агромарс», «Фідлайн» та інші компанії. Проте на філіях ПрАТ «МХП» виробництво комбікормів є ефективним та якісно організованим, в той час як виробничі потужності конкурентів завантажені лише на 30-35 %. За кількісними показниками та розміром частки даного ринку МХП також займає лідерські позиції (близько 47 %).

Основна трійка конкурентів серед агрохолдингів в цілому це «Кернел» із виручкою у 2329,5 млн. дол., «Астарта» – 347,5 млн. дол., «Нібулон» – 1946,4 млн. дол. при виручці МХП 1183,3 млн. дол. Проте дані холдинги є більш спеціалізованими і мають вужчий асортиментний ряд. Різноманітні напрямки діяльності МХП забезпечують розвиток та вдосконалення агроіндустріального холдингу та створюють плацдарм для подальшого нарощування показників результативності у порівнянні з конкурентами.

Опрацювавши такі фінансові документи, як баланс та звіт про фінансові результати можемо здійснити фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за останні три роки (2016-2018 рр.). Розпочнемо із дослідження динаміки поточних операційних витрат (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Аналіз поточних операційних витрат ПрАТ «МХП» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6
Матеріальні затрати	335041	574385	845396	71,4	47,2
Витрати на оплату праці	634858	974788	1224642	53,5	25,6
Відрахування на соціальні заходи	96948	128275	165440	32,3	29,0
Амортизація	848323	713321	785268	-15,9	10,1
Інші операційні витрати	1735392	2073899	2938094	19,5	141,7
Разом	3650562	4464668	5958840	22,3	33,5

Дослідивши структуру витрат виявили, що левову частку витрат (49 %) займають інші операційні витрати. До них належать втрати від операційної курсової різниці, витрати на НДДКР, безнадійна дебіторська заборгованість тощо. На другому місці знаходяться витрати на оплату праці (20 %), що пов'язано із інфляцією та постійним приростом трудових кадрів на підприємстві. Витрати на амортизацію мають тенденцію до зниження (із 23,2 % у 2016 р. до 13,2 % у 2018 р.), що є позитивною динамікою для підприємства (рис.2.3).

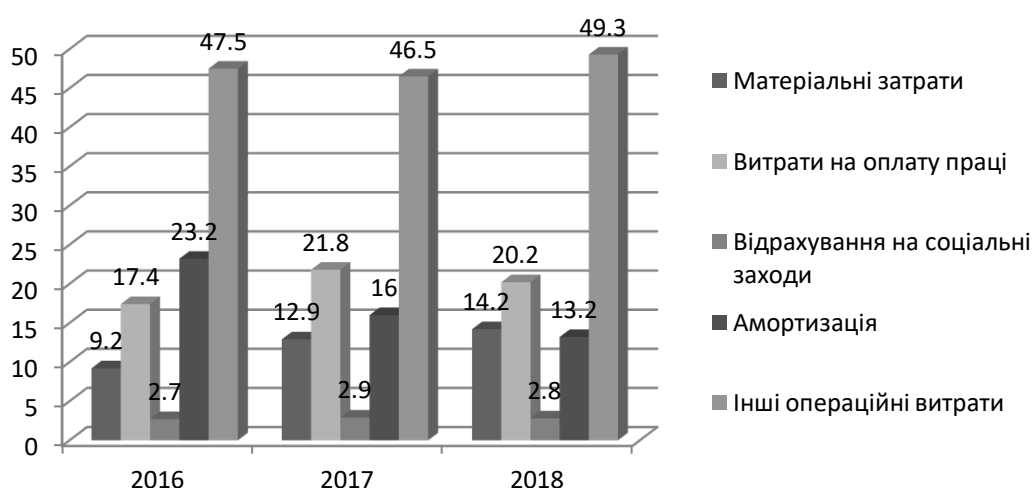


Рис. 2.3 Структура операційних витрат ПрАТ «МХП» за 2016-2018 рр.

Аналізуючи фінансові результати ПрАТ «МХП» (табл. 2.5) протягом досліджуваного періоду спостерігається суттєве підвищення собівартості

продукції. Його причиною є зростання транспортних витрат, витрат на оплату праці (рис. 2.3), рекламу, обладнання тощо. Позитивною динамікою характеризується чистий фінансовий результат, який протягом досліджуваного періоду зріс від від'ємного показника до прибуткового (рис. 2.4).

**Таблиця 2.5. Аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП»
за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Показник	Рік			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	12724865	17849182	34464262	40,3	93,1
Валовий дохід	3095486	4730890	7521178	52,8	59,0
Собівартість продукції	(9629379)	(13118292)	(26943084)	36,2	105,4
Фінансовий результат до оподаткування	(2269487)	(1521909)	3971908	32,9	161,0
Чистий фінансовий результат	(2261858)	(1521408)	3971908	32,7	161,1

Джерело: [26]

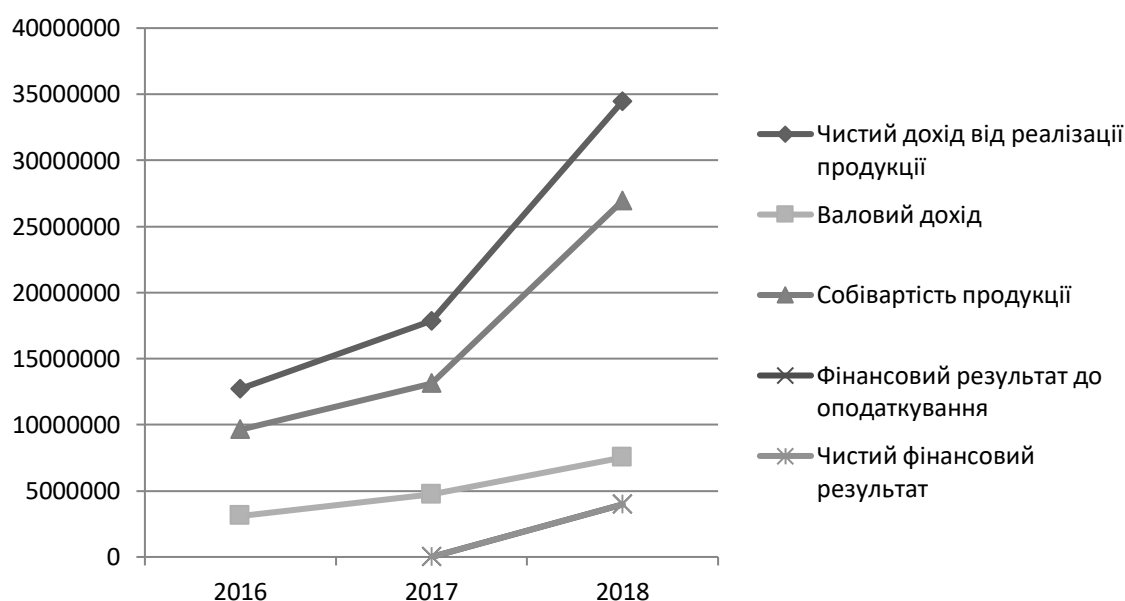


Рис. 2.4 Показники фінансових результатів ПрАТ «МХП» за 2016-2018 рр.

Аналізуючи фінансовий стан ПрАТ «МХП» протягом 2016-2018 рр. (табл. 2.6), можна прослідкувати як позитивну так і негативну динаміку.

Таблиця 2.6. Аналіз фінансового стану ПрАТ «МХП», 2016-2018 рр.

Показник	Норматив	Рік			Відхилення, %	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Оцінка ліквідності						
К покриття	>1	0,81	0,52	0,65	-35,37	25,00
К швидкої ліквідності	>0,5-1	0,74	0,50	0,57	-33,42	15,43
К абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,04	0,02	0,05	-60,41	78,06
Оцінка фінансової стійкості						
К фінансової автономії	>0,5	0,03	0,37	0,44	1233,91	18,28
К фінансування	>1	0,03	0,27	0,31	898,50	12,68
К забезпечення власними ОЗ	>0,1	0,37	0,34	0,50	-8,33	48,54
К маневреності власного капіталу	>0,1	4,60	0,95	0,60	-79,24	-37,44
Оцінка ділової активності						
К оборотності активів	Збільшення	0,275	0,443	1,072	61,44	141,62
К обор. кредиторської заборгованості	Збільшення	0,78	0,82	1,68	5,29	104,66
К обор. дебіторської заборгованості	Збільшення	0,76	1,45	3,98	92,43	173,54
К оборотності матеріальних запасів	Збільшення	5,06	10,31	21,87	103,63	112,22
К оборотності ОЗ	Збільшення	2,87	1,77	4,21	-38,40	138,51
К оборотності ВК	Збільшення	1,84	2,57	2,64	39,07	2,94
Оцінка рентабельності						
К рентабельності активів	>0, збільш.	0,06	0,09	0,24	62,63	156,23
К рентабельності ВК	>0, збільш.	0,39	0,54	0,6	40,09	9,16
К рентабельності діяльності	>0, збільш.	0,21	0,3	0,44	41,30	45,98
К рентабельності продукції	>0, збільш.	0,27	0,3	0,29	5,51	-0,30

Джерело: [26, 27]

Проаналізувавши обчислені коефіцієнти можна зробити наступні висновки. Підприємство є рентабельним і протягом досліджуваного періоду нарощує свою рентабельність по всім складовим, що підтверджує його сильні позиції на ринку. Із кожним роком рентабельність підприємства зростає приблизно на 50 %, що підвищує його інвестиційну привабливість.

Оцінка ліквідності підприємства демонструє, що коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться у нормі, тобто в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що підприємство не здатне негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, проте за базовою ознакою спостерігається рух даного показника у бік нормативного значення. Коефіцієнт покриття не відповідає нормі та має негативну динаміку. Це свідчить про недостатність обсягу ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань. Узагальнивши динаміку

коефіцієнтів ліквідності можна стверджувати, що підприємство є платоспроможним.

Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду суттєво зріс і майже відповідає нормативному значенню. Тобто МХП за останні три роки значно наростив власну незалежність від зовнішніх джерел фінансування, проте підприємство все ще повною мірою не здатне здійснювати повноцінну діяльність без залучених коштів. Коефіцієнт фінансування хоча й прагне до нормативного значення за рахунок позитивної динаміки, однак поточного результату недостатньо для функціонування за рахунок власних коштів. Основних засобів також не вистачає, проте динаміка є позитивною. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зазнав значних коливань. Спостерігається тенденція до зниження даного показника, тобто підприємство збільшує частку власного капіталу, введеному у оборотні засоби, за рахунок чого знижує його маневреність.

Показники коефіцієнтів ділової активності свідчать про ефективність використання усіх наявних ресурсів підприємства, власного капіталу, оборотних засобів. МХП витрачає кошти на розвиток власної матеріально-технічної бази, нарощування обсягів виробництва та вдосконалення наявних виробничих потужностей.

Для аналізу майнового стану підприємства необхідно розрахувати коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття основних засобів.

Таблиця 2.7. Оцінка майнового стану

Показник	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1.1 Знос	0	0	0	-	-
1.2. Оновлення	0,156	0,238	0,508	52,56	113,45
1.3. Вибуття	0,013	0,0053	0,0055	-59,23	3,77

Отже, показник зносу обладнання відсутній, так як протягом досліджуваного періоду його знос дорівнював нулю, що є позитивним фактором. Коефіцієнт оновлення зріс за базовою і за ланцюговою ознакою, що свідчить про приріст основних засобів і загальне зростання вартості підприємства. Коефіцієнт вибуття є незначним і зменшується у динаміці 2016-2018 рр.. Це пов'язано із

активним оновленням та відсутністю зносу протягом досліджуваного періоду, що сприяє відсутності необхідності у вибутті основних фондів і свідчить про їх повноцінну роботоздатність.

Отже, на основі аналізу фінансово-економічних показників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було досліджено структуру витрат, фінансові результати та фінансову стійкість, майновий стан. Виходячи з розрахунків визначили, що підприємство є прибутковим, рентабельним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання та якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення. Підприємство нарощує власні потужності, здійснює НДДКР та зміцнює власні позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів виробництва та ділової активності в цілому, впровадження інноваційних рішень.

2.2. Аналіз інноваційної діяльності підприємства

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є інноваційно спрямованим та активно застосовує нові технологічні процеси у різних областях виробництва в результаті чого філії та підприємства холдингу є одними з найсучасніших технічно обладнаних в Україні та світі. Автоматизація більшої частини виробничих процесів МХП результативно й економно забезпечує стабільно високу якість виготовлюваної продукції [26].

На підприємствах МХП встановлено обладнання від провідних європейських виробників: Big Dutchman (Німеччина); MOBA (Нідерланди); VDL (Нідерланди); Meun Food (Нідерланди); Pas Reform (Нідерланди); CFS (Нідерланди); Sprout Matador (Данія); Harlev (Данія); Buhler AG (Швейцарія) [31].

Точка зору керівництва компанії полягає в тому, що використання новітнього обладнання та сучасних технологій сприятливо впливає на показники продуктивності і зменшує витрати на виробництво. Застосування передових способів ведення аграрного господарства і новітньої техніки в рослинницькому

секторі дає можливість МХП підвищити врожайність, зменшити втрати і споживання пального [31].

З метою підтримання та нарощування кібербезпеки підприємством було запроваджено наступні інноваційні рішення [31]:

- частковий перехід на операційну систему Linux: з метою розширення рівня захисту від несанкціонованого доступу та вразливості до зловмисного програмного забезпечення;
- система запобігання Fortigate: на критично важливих зонах активовано систему попередження вторгнень, яка працює на основі оновлюваних баз мережесих загроз, задіяно механізми UTM (Universal Threat Management);
- система запобігання вторгнень на зовнішньому периметрі: весь трафік до внутрішньої зони DMZ проходить перевірку на файрволі за механізмами UTM на приналежність до розповсюджених загроз вторгнення;
- антивірусна перевірка поштового трафіку: перед потраплянням до поштових серверів зовнішня електронна пошта і вкладення в ній проходять додаткову перевірку файрволом на наявність вірусів та інших загроз безпеці.

Протягом минулих років ПрАТ «МХП» було розроблено та реалізовано множини інноваційних проєктів, які сприяють оптимізації організації діяльності, зокрема [31]:

- проєкт «контроль витрат палива» – містить у собі цілий оборот автоматизації АЗС, рухомих паливозаправників, GPS-спостереження техніки, забезпечення транспортних засобів датчиками витрат пального, запровадження карток ідентифікації, спрощення документообігу та оптимізацію процесів ведення обліку;
- проєкт «Агропортал» – Інтернет -платформа та мобільний додаток, запроваджений з метою єдиного обміну інформацією між структурними підрозділами агродіяльності МХП і зовнішніми постачальниками матеріалів та послуг відповідно до актуальних цін закупівлі та продажу, внесення поточних залишків на складах аграрної продукції, формування пропозиції або замовлення

тощо. Проект спрямований на підвищення оперативності та точності інформації про потенційні угоди та сприяє ефективності планування закупки [31].

У 2017 році МХП Radar Tech і Agrohub оголосили про офіційний запуск програми розвитку стартапів МНР Accelerator. Проект фокусується на науково-технічних рішеннях, які можуть бути використані в діяльності агроіндустріального холдингу. Серед множини можливостей для стартапів: доступ до ресурсів і виробничої бази агрохолдингу, менторська підтримка від ключових фахівців МХП, 250+ годин теорії та практики, нетворкінгу [31].

З метою більш детального розгляду масштабів інноваційної діяльності досліджуваного підприємства було розраховано та проаналізовано показники інноваційної активності. Дані показники упорядковані у табл. 2.8. Виходячи із результатів з'ясуємо приналежність ПрАТ «МХП» до стратегії лідера або послідовника.

Таблиця 2.8. Показники інноваційної активності МХП

№ з/п	Показник	2016	2017	2018
1.	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0,11	0,11	0,13
2.	Коефіцієнт персоналу, занятого в НДДКР	0,09	0,12	0,14
3.	Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР	0,07	0,07	0,07
4.	Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,37	0,43	0,45
5.	Коефіцієнт впровадження нової продукції	0,23	0,23	0,25
6.	Коефіцієнт інноваційного зростання	0,45	0,50	0,52
7.	Загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу	-0,31	-0,27	-0,23

Джерело: [32]

Проаналізувавши показники інноваційної активності та обрахувавши ключовий загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу з'ясували, що даний показник знаходиться в межах від - 0,91 до 0. Це означає, що ПрАТ «МХП» має стратегію послідовника на ринку. Підприємству варто зосередити увагу на розробці власних НДДКР у поєднанні із уже наявними розробками, запозиченими

за кордоном. Проте, підприємство має значний запас інтелектуальної власності, високий рівень освоєння нової техніки та позитивну динаміку інноваційного росту. Більш наочно динаміка даних показників відображена у вигляді графіку на рис. 2.5.

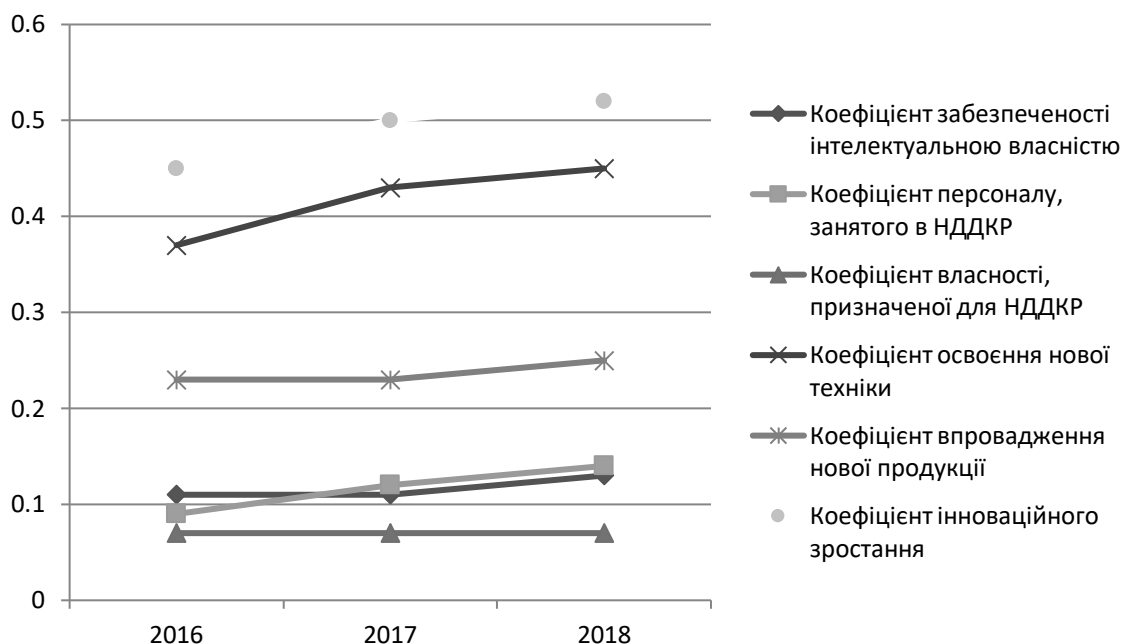


Рис. 2.5. Динаміка показників інноваційної активності ПрАТ «МХП» протягом 2016-2018 рр.

Загальний коефіцієнт інноваційного потенціалу, котрий враховує в собі значення решти показників інноваційної активності протягом досліджуваного періоду має тенденцію до зростання. Це свідчить про наближення агрохолдингу до стратегії лідера на ринку, тобто відбувається інтенсивне інноваційне зростання підприємства та нарощування розвитку базового ринку ПрАТ «МХП». Таким чином, підприємство поетапно витісняє існуючих конкурентів в межах ринків здійснення господарської діяльності запроваджуючи нові тенденції та розширюючи власні технологічні можливості.

Наступним етапом діагностики стану інноваційної діяльності ПрАТ «МХП» є оцінка часткових показників, що характеризують рівень науково-дослідної діяльності, рівень технологічної діяльності, рівень конструкторської діяльності та рівень організаційно-управлінської діяльності (табл. 2.9).

**Таблиця 2.9. Оцінка часткових показників інноваційної діяльності ПрАТ
«МХП»**

№ з/п	Показник	2016	2017	2018	А		В, %	
					17/16	18/17	17/16	18/17
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень науково-дослідної діяльності								
1.	Питома вага витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на інноваційну діяльність	0,630	0,596	0,624	-0,035	0,028	94,5	104,8
2.	Питома вага поточних витрат на дослідження і розробки в загальному обсязі витрат на дослідження і розробки	0,521	0,639	0,619	0,118	-0,020	122,7	96,8
3.	Питома вага капітальних витрат на дослідження і розробки в обсязі витрат на дослідження і розробки	0,479	0,361	0,381	-0,118	-0,020	75,3	105,7
4.	Інтенсивність проведення науково-дослідницької діяльності	0,216	0,206	0,216	-0,010	0,010	95,2	104,9
Рівень технологічної діяльності								
1.	Питома вага витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,717	0,645	0,694	-0,072	0,049	90,0	107,5
2.	Питома вага поточних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,292	0,314	0,283	0,022	-0,030	107,5	90,4
3.	Питома вага капітальних витрат на технологічну діяльність в обсязі витрат на технологічну діяльність	0,395	0,551	0,442	0,155	-0,109	139,2	80,2
4.	Інтенсивність проведення технологічної діяльності	0,324	0,333	0,381	0,009	0,048	102,7	114,5
Рівень конструкторської діяльності								
1.	Питома вага витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,186	0,170	0,180	-0,016	0,009	91,4	105,5
2.	Питома вага поточних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	0,328	0,335	0,347	0,007	0,012	102,2	103,5
3.	Питома вага капітальних витрат на конструкторську діяльність в обсязі витрат на конструкторську діяльність	0,672	0,665	0,653	-0,007	-0,012	98,9	98,2

(продовження табл. 2.9)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Інтенсивність проведення конструкторської діяльності	0,084	0,088	0,099	0,004	0,011	104,3	112,3
Рівень організаційно-управлінської діяльності								
1.	Питома вага витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на виробництво інновацій	0,049	0,053	0,055	0,003	0,003	117,9	111,6
2.	Питома вага поточних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,244	0,288	0,321	0,044	0,033	117,9	111,6
3.	Питома вага капітальних витрат на організаційно-управлінську діяльність в обсязі витрат на організаційно-управлінську діяльність	0,756	0,712	0,679	-0,044	-0,033	94,2	95,3
4.	Інтенсивність проведення організаційно-управлінської діяльності	0,022	0,027	0,030	0,005	0,003	121,7	111,7

Джерело: [32]

Проаналізувавши інноваційну активність підприємства протягом останніх трьох років виявили, що в цілому показники мають тенденцію до зростання. Проте дане зростання відбувається невисокими темпами, а інколи взагалі є від'ємним.

Показники інтенсивності проведення інноваційної діяльності є постійно зростаючими у поточному році порівняно з попереднім, що свідчить про нарощування підприємством технологічної, науково-дослідної, конструкторської та організаційно-управлінської діяльності.

Позитивними тенденціями характеризується рівень організаційно-управлінської динаміки. Це пов'язано зі значними фінансовими вкладеннями ПрАТ «МХП» у розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації та покращення робочих умов. Зокрема, маючи за мету впровадження єдиної платформи навчання та оцінки персоналу на підприємствах, а також автоматизування HR-процесів,

було впроваджено інноваційний проект МОСО. Запровадження даної системи має ряд переваг [28]:

- оцінка персоналу виконується автоматизовано в один час для всіх підприємств;
- оптимізація робочого часу HR спеціалістів;
- впровадження інструментів дистанційного навчання;
- можливість користуватися інструментом оцінки та дистанційного навчання МОСО у Інтернет-формах на будь-яких мобільних та стаціонарних пристроях як в корпоративній мережі так і поза нею (використання AD автентифікації);
- збільшення лояльності працівників МХП до оцінки персоналу.

У вересні 2018 року було введено моніторинг емоцій співробітників. Наразі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» розширює проект із дослідження рівня задоволеності своїх співробітників на основі передових технологій у галузі штучного інтелекту [33].

Таким чином, компанія постійно використовує інноваційні рішення та впроваджує проектні підходи для управління новітніми технологіями. Холдинг сприяє створенню стартапів, розвитку підприємництва, забезпечує середовище для застосування новітніх розробок. На підприємствах МХП регулярно вдосконалюють захист та безпеку даних, роблять робочі місця інноваційно комфортними: впроваджують віртуальні робочі столи, запроваджують персональних асистентів, модернізують облікову систему, впроваджують електронну концепцію документообігу, дистанційне навчання та оцінку персоналу. Усі ці інновації спрямовані не лише на оптимізацію усіх процесів в межах компанії, а й задля налагодження контактів зі всіма стейкхолдерами. Крім цього, МХП активно інвестує в агро-інновації: впроваджена геоінформаційна система задля збереження земельного банку, оптимізації витрат та затвердження загальних стандартів агровиробництва для всіх підприємств МХП [26].

2.3. Оцінювання передумов впровадження продуктивних інновацій на підприємстві

Ключовим фактором успішного ведення господарської діяльності ПрАТ «МХП» є вертикально інтегрована бізнес-модель (рис. 2.6). Досліджуване підприємство відповідає за всі стадії процесу виробництва курятини: від виробництва інкубаційного яйця до розповсюдження й продажу кінцевої продукції, від вирощування власних зернових до виробництва необхідних для годівлі птиці комбікормів. Це забезпечує повний контроль за якістю та собівартістю – від поля до столу. Унікальна бізнес-модель та інтенсивні капіталовкладення у розвиток і будівництво нових виробничих об'єктів з високим рівнем ефективності – це головна перевага компанії порівняно з конкурентами [26].

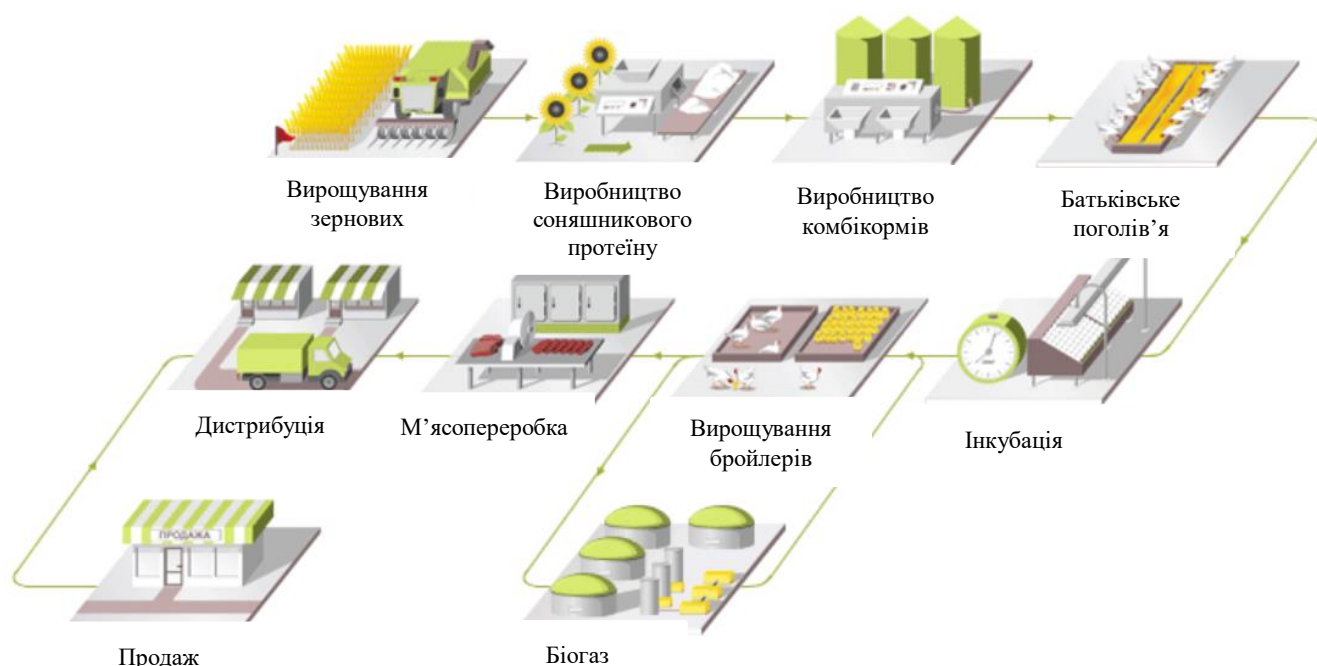


Рис. 2.6 Вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ «МХП» [26]

Вертикальна інтеграція бізнесу гарантує МХП стабільно високі стандарти якості, а також контроль над собівартістю фінальної продукції завдяки великим масштабам виробництва, що особливо важливо в умовах української економіки, що розвивається. З огляду на ріст виробництва курятини МХП планує і надалі самостійно забезпечувати себе основними інгредієнтами (кукурудзою, пшеницею,

соняшником, соєю), необхідними для виробництва комбікормів. Компанія також продовжує знаходити додаткові способи використання відходів виробництва [26].

Дана бізнес-модель є безпрецедентною на вітчизняному ринку та взірцевою для провідних європейських підприємств аграрного сектору. Тому доцільно розглянути кожен етап моделі ведення бізнесу ПрАТ «МХП» більш детально.

1. Вирощування зернових. Підприємство прагне повною мірою забезпечувати власні потреби у зернових. Зокрема, з МХП повністю забезпечує свої потреби у кукурудзі та на 15 % потреби у соняшнику [31].

2. Виробництво соняшникового протеїну. При виготовленні комбікормів компанія замінила дорогу імпорتنу сою соняшниковим протеїном власного виробництва [34].

3. Виробництво комбікормів. 100 % комбікормів виробляється на трьох комбікормових заводах МХП. Для збереження зерна використовуються п'ять елеваторів [34].

4. Батьківське поголів'я. Від найкращих німецьких виробників батьківські птахофабрики МХП отримують одноденних курчат Cobb 500, з яких у пташниках перетворюються на батьківське поголів'я курей-бройлерів [34].

5. Інкубація. Яйця, отримані на батьківських птахофабриках, транспортуються до інкубаторів, розташованих на птахофабриках з вирощування курчат-бройлерів. Після сортування яйця розміщують на зберігання в автоматизований інкубатор, який підтримує необхідну температуру, вологість і режим циркуляції повітря, протягом інкубації (21 день). Щойно народжені курчата одразу проходять вакцинацію, після чого їх транспортують до пташників [35].

6. Вирощування бройлерів. 100 % курятини виробляється і переробляється на підприємствах МХП. Сегмент птахівництва включає три бройлерні птахофабрики і дві птахофабрики з розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця [26].

7. Біогаз. В умовах залежності від джерел енергопостачання особливу увагу привертає альтернативна енергетика, ефективне використання ресурсів,

застосування енергоефективних технологій та технологій енергозбереження. Виявити і використати альтернативні енергетичні ресурси — на сьогоднішній день одне з пріоритетних завдань МХП. Якісна, безпечна і екологічно чиста продукція, «зелена» енергія і збереження довкілля — це світові стандарти, які компанія прагне запровадити в межах власних підприємств [26].

У зв'язку з цим ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» ставить перед собою наступні задачі: досягнення енергетичної незалежності; виробництво екологічно чистих органічних біологічних добрив; збереження екології в місцях розташування усіх підприємств, що входять до складу групи МХП [26].

Навесні 2012 р. «Миронівський хлібопродукт» почав роботи з будівництва першої біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер» у Дніпропетровській області. У 2013 році була запущена біогазова станція, потужність якої склала 5 МВт/год (в еквіваленті: електропостачання для 15 000 квартир і теплове забезпечення 1 500 квартир). У кінці 2014 р. біогазова станція досягла своєї повної потужності [26]. Виробничі показники діяльності біогазового комплексу у 2017 році наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Виробничі показники діяльності біогазового комплексу у 2017 році

№ з/п	Показник	Значення
1.	Вироблено біогазу	9 200 тис. м. куб/рік
2.	Вироблено зеленої енергії	38 400 000 кВт/рік
3.	Відпущено у теплові мережі зеленого тепла	8 400 Гкал/рік
4.	Заміщено природного газу за рахунок виробництва «зеленого» тепла	1 040 тис м куб/рік

Джерело: [26]

Це перша в Європі біогазова станція такої потужності й рівня технологій, яка працює на курячому посліді і відходах комплексу з переробки курчат-бройлерів. Міжнародні організації підтвердили ефективність і актуальність проекту з точки зору стандартів екології і безпеки. Його вартість становить 15 млн. дол. [26].

8. М'ясопереробка. Сегмент м'ясопереробки є невід'ємною частиною і логічним розвитком вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП. Одним з основних компонентів м'ясних продуктів, який складає понад 50 % сировини для ковбасних виробів є курятина власного виробництва. Для виробництва м'ясних продуктів МХП вирощує птицю, велику рогату худобу, гусей на власних підприємствах та відгодовує їх кормами власного виробництва [26].

9. Дистрибуція. П'ятнадцять розподільчих центрів компанії та власний парк вантажівок-рефрижераторів дозволяють доставляти клієнтам охолоджену й заморожену продукцію у найкоротші терміни [34].

10. Продаж. Близько 40 % курятини продається через франчайзингову мережу (понад 2330 точок продажу). Компанія постачає продукцію провідним мережам супермаркетів, зокрема Fozzy, «Сільпо», «АТБ», «Еко», «Новус», Metro Cash & Carry, Auchan, тощо [34].

Основними пріоритетами подальшого розвитку МХП є [36]:

- продовження будівництва другої черги «Вінницької птахофабрики» з метою збільшення компанією загального обсягу виробництва курятини до близько 900 тис. тонн на рік до 2023 року;
- продовження розвитку експорту та закріплення існуючої позиції на наявних територіях, дослідження та використання нових можливостей;
- розгляд подальших потенційних цільових придбань спільних підприємств як в Європі, так і в регіонах Близького Сходу;
- підтримання інвестицій в людей і розвиток репутації високоякісного, відповідального і прозорого роботодавця;
- сприяння сталому розвитку бізнесу, приділяючи особливу увагу впливу діяльності компанії на навколишнє середовище, добробут тварин і соціальну відповідальність.

Отже, за рахунок дослідження основних блоків вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПрАТ «МХП» з'ясували ключові конкурентні переваги ведення господарської діяльності підприємства. Проте, незважаючи на лідерські позиції на

сільськогосподарському ринку та високі показники діяльності, у ПрАТ «МХП» існують і проблемні сторони.

Зокрема, громади трьох сіл Вінницької області подали офіційні скарги у Світовий банк і Європейський банк реконструкції і розвитку (ЄБРР) на компанію «Миронівський хлібопродукт» з приводу забруднення нею навколишнього середовища. У скарзі зазначено, що з початку діяльності МХП у Вінницькій області в 2010 році місцеві жителі страждають від постійного смороду і пилу від численних виробничих потужностей, а зберігання курячого посліду під відкритим небом на сусідніх полях ускладнює життя місцевих громад. Крім цього, в скарзі зазначають, що діяльність МХП також привела до істотного збільшення руху вантажівок через села, вібрація від яких руйнує прилеглі будинки, а вага розбиває дороги [37].

З метою вирішення даних питань у березні 2017 року було анонсовано проект будівництва нового біогазового комплексу на Вінницькій птахофабриці, яке закінчиться у 2020 році, за рахунок якого забезпечуватиметься підтримання утилізації курячого посліду. Реалізація даного проекту окрім вирішення наявних проблем дозволить ще більше наростити власні конкурентні переваги та прибутковість у перспективі. Проектна потужність складатиме 20 МВт. Він може стати найбільшим біогазовим комплексом у світі. Вартість 1 етапу будівництва – 27 млн. дол. [26].

Вирішення проблеми руйнування цивільних будинків та розбиття дороги у населеному пункті МХП вирішуватиме за рахунок побудови за власний кошт об'їзної дороги до виробничих об'єктів підприємства [26].

Проаналізувавши структурний блок «дистрибуція», зокрема, транспортування м'яса курятини до цільового споживача, також було виявлено деякі недопрацювання у даних процесах. За рахунок довгого ланцюга збуту, що провокує затримку поставки сировини можливе часткове її псування, що спричиняє збитки для підприємства. Також наявна упаковка для транспортування м'яса є недосконалою та застарілою. За рахунок цього можлива розгерметизація упаковки і подальша непридатність товару для продажу.

Оскільки ПрАТ «МХП» стрімко розширює масштаби виробництва курятини – пропорційно збільшується і число браку. Такі прорахунки сприяють зниженню ефективності та результатів діяльності підприємства. Без усунення даного недоліку неможливе повноцінне зростання та нарощення прибутку за рахунок збільшення об’ємів.

У табл. 2.11 наведені дані реальних та можливих за рахунок усунення недопрацювань упаковки обсягів реалізації курятини протягом останніх трьох років, а також реальні і можливі об’єми виручки від реалізації курятини. Оскільки відсоток товару, непридатного для подальшої реалізації через довгий ланцюг транспортування складає близько десяти відсотків це значно гальмує можливості оптимізації діяльності підприємства.

Таблиця. 2.11. Порівняння наявних та можливих обсягів реалізації та виручки від реалізації продукції за 2016-2018 рр.

Рік	Обсяги реалізації, т.		Розмір виручки, млн. дол.	
	Факт	Прогноз	Факт	Прогноз
2016	512845	553873	1121	1211
2017	566242	611541	1245	1351
2018	617943	679737	1556	1712

Джерело: [36]

Для більш наглядної демонстрації дані зображено на рис. 2.7 та у вигляді графіку.

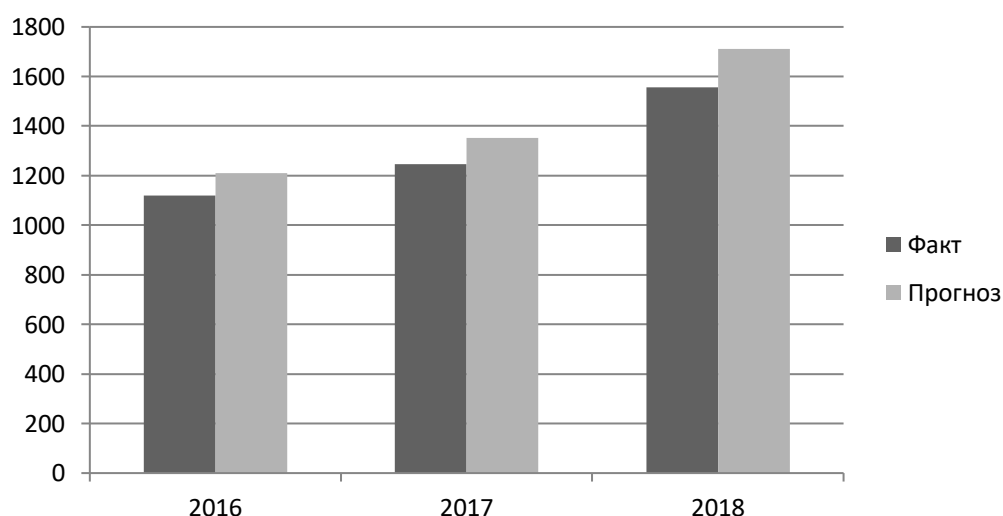


Рис. 2.7 Порівняння фактичного розміру виручки від реалізації курятини із можливим за 2016-2018 рр.

Отже, як видно з рисунку підприємство має втрачені можливості у вигляді додаткової виручки від реалізації товару, що може бути досягнута за рахунок усунення недоліків упаковки, у якій відбувається транспортування курятини.

Після комплексного узагальнення всіх ключових процесів і сутностей всередині підприємства за рахунок дослідження його бізнес-моделі, ключових конкурентних переваг та недоліків було визначено, що основні прорахунки ведення діяльності зосереджені в межах ланки «дистрибуція» вертикально інтегрованої системи підприємства. Серед наявних проблем діяльності ключовою є наступна: на етапі поставки курятини до цільового споживача за рахунок довгого ланцюга збуту можливе зниження свіжості продукції або взагалі втрата її якісних властивостей. Також результатом транспортування великого обсягу упаковок відразу є погіршення товарного вигляду сировини, що транспортується. Описані негативні наслідки є передумовами для розробки проекту продуктової інновації у вигляді оновленої упаковки з метою оптимізації діяльності підприємства за рахунок вирішення наявних проблем.

Висновки до розділу 2

Шляхом дослідження господарської діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було визначено, що дане підприємство є провідним агропромисловим холдингом України та найбільшим виробником м'яса птиці на вітчизняному ринку. ПрАТ «МХП» має вертикально інтегровану бізнес-модель ведення діяльності, яка є ключем успіху холдингу за рахунок можливості контролю якості та собівартості на кожному етапі.

МХП є інноваційно орієнтованим та активно застосовує новітні технології в різних сферах виробництва за рахунок чого підприємства холдингу є одними з найсучасніших технічно оснащених в Україні та світі. Автоматизація більшої частини виробничих процесів МХП ефективно й економно забезпечує незмінно високу якість продукції.

Проте, здійснивши аналіз часткових показників інноваційної діяльності виявили, що інноваційне зростання підприємства відбувається невисокими темпами, а інколи взагалі є від'ємним. Це свідчить про необхідність більшої активізації даних процесів та нарощування рівня науково-дослідної, технологічної та конструкторської діяльності.

Провівши аналіз показників інноваційної активності та з'ясувавши інноваційний потенціал підприємства визначили, що ПрАТ «МХП» має стратегію послідовника на ринку. МХП варто зосередити увагу на розробці власних НДДКР у поєднанні із уже наявними розробками, запозиченими за кордоном.

За рахунок дослідження проблематики діяльності підприємства було з'ясовано ряд стратегічних проблем, котрі потребують вирішення. Дослідження бізнес-моделі підприємства дозволило з'ясувати, що основні прорахунки ведення діяльності зосереджені в межах ланки «дистрибуція» вертикально інтегрованої системи підприємства. За рахунок довгого ланцюга збуту можливе зниження свіжості курятини, втрата її товарного вигляду тощо. Тому визначено необхідність впровадження проекту продуктової інновації у вигляді модернізації наявної упаковки, котра не оновлювалась протягом останніх семи років і втратила свої конкурентні здатності.

РОЗДІЛ 3

БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛБОПРОДУКТ»

3.1. Розроблення бізнес-моделі впровадження продуктових інновацій на підприємстві

Після комплексного узагальнення всіх ключових процесів і сутностей всередині підприємства за рахунок дослідження його бізнес-моделі визначили, що основні прорахунки ведення діяльності зосереджені в межах ланки «дистрибуція» вертикально інтегрованої системи підприємства. На етапі поставки курятини до цільового споживача за рахунок довгого ланцюга збуту можливе зниження свіжості продукції або взагалі втрата її якісних властивостей. Також результатом транспортування великого обсягу упаковок відразу є погіршення товарного вигляду сировини, що транспортується. Описані негативні наслідки є передумовами для розробки проекту продуктової інновації у вигляді оновленої упаковки з метою оптимізації діяльності підприємства за рахунок вирішення наявних проблем.

Поточна упаковка для м'яса курятини у ПрАТ «МХП» була запущена до експлуатації ще у 2012 році і протягом семирічного періоду втратила свої конкурентні здатності, не відповідає сучасним вимогам ринку та потребує оптимізації таких основних функцій упаковки, як:

- захисна функція: за рахунок неправильної геометричної форми у вигляді невисокого контейнера із сировиною, обтягнутого плівкою, що створює зовнішній рельєф, відбувається не надійне запаювання даного контейнера, що провокує протікання сирого м'яса. Даний фактор є однією із причин зниження попиту на продукцію;

- забезпечення зручності використання продукту для споживача: за рахунок довгого ланцюга збуту та обмеженого терміну придатності курятини,

відбувається скорочення періоду її зберігання безпосередньо у цільового споживача;

- локалізаційна функція: при здійсненні транспортування курятини у наявній упаковці, відбувається погіршення товарного вигляду продукту за рахунок специфіки форми упаковки, що чутлива до зовнішніх механічних впливів;

- екологічна функція: наявна упаковка виготовлена із матеріалів, що важко піддаються вторинній переробці. Відповідно до сучасних вимог ринку виконання даної функції виходить на один із передніх планів, тому необхідно здійснити пошук нових матеріалів та адаптувати їх під власне виробництво.

Перед бізнес-моделюванням проекту впровадження продуктових інновацій, а саме – проекту запуску нової упаковки, було здійснено пошук ідей на основі європейського досвіду експлуатації упаковки для зберігання та транспортування м'яса.

Здійснивши дослідження використання різних видів упаковки для сирого м'яса європейськими виробниками було визначено, що багато зарубіжних виробників (більше 50 %), які реалізують свою продукцію через мережеві магазини, упаковують свіже м'ясо в лотки, що герметично запаюються та містять всередині спеціальне модифіковане газове середовище (рис. 3.1) [38]. Це пов'язано із тим, що харчові газові суміші істотно збільшують терміни зберігання продуктів харчування без додавання консервантів; підвищують безпеку продуктів, завдяки обмеженню розвитку мікроорганізмів; підтримують довгострокове збереження смаку, свіжості, кольору, текстури харчових продуктів; перешкоджають деформації і стисненню харчових виробів; дають можливість географічного розширення ринків збуту і розширюють можливості більш зручного і привабливого пакування продуктів [38].

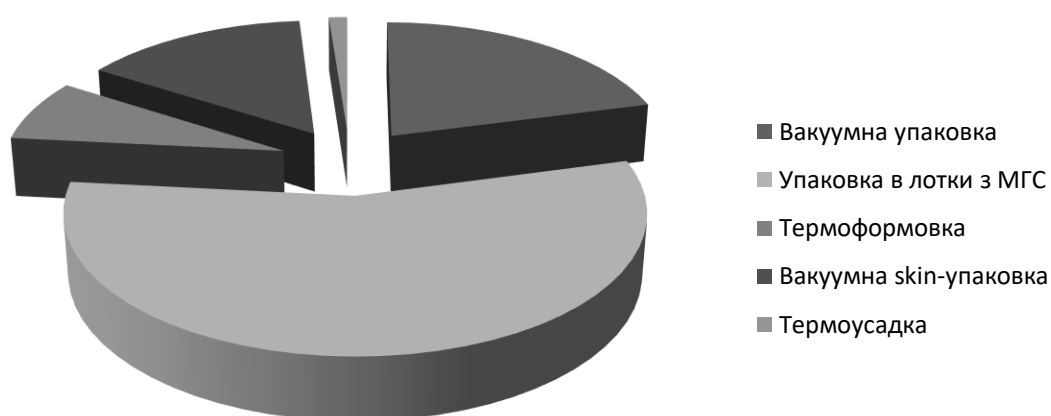


Рис. 3.1 Структура використання різних способів пакування свіжого м'яса європейськими виробниками

Значну частку займає пакування м'яса у вакуумну та вакуумну skin-упаковку – близько 20 % та 15 % м'ясовиробників відповідно, що пов'язане із меншою вартістю даного виду пакування. Решта різновидів пакування поступаються за своїми властивостями і використовуються виробниками незначних масштабів.

Враховуючи проблематику поточної упаковки для курятини у ПрАТ «МХП», найкращим варіантом її оновлення буде варіант упаковки у лотки з МГС. Упаковка в модифікованому газовому середовищі є найсучаснішим способом збереження якості та свіжості продуктів харчування, оскільки дозволяє в кілька разів збільшити термін зберігання без заморожування і при цьому повністю виключити застосування хімічних добавок і консервантів [39].

Отже, з метою усунення проблем діяльності ПрАТ «МХП», пов'язаних із недосконалістю та застарілістю поточної упаковки для зберігання і транспортування курятини, було розроблено інноваційний проект впровадження нової упаковки у захисному газі. Проект являє собою запасний антифоговою плівкою лоток із захисним газом, у який поміщається сира продукція. Порівняльна характеристика нової упаковки зі старою та її основні переваги наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Порівняльна характеристика наявного та покращеного продукту

№ з/п	Технічні характеристики	Стара упаковка	Нова упаковка
1.	Форма	Невисокий контейнер із сировиною, обтягнутий плівкою, за рахунок чого створюється зовнішній рельєф.	Лоток із сировиною, запасний плівкою. Має правильну прямокутну форму, незалежно від рельєфу наповнюваної сировини.
2.	Матеріал нижньої частини упаковки	Полістирол	ПЕТ-матеріал
3.	Матеріал верхньої частини упаковки	Плівка з пил-ефектом	Антифогова плівка
4.	Щільність верхньої плівки	80 мкр	60 мкр
5.	Охолодження	Водяне	Туманне
6.	Наповнення	Вакуумне середовище	Захисний газ
7.	Термін збереження м'яса	5-6 діб	7 діб

Аналізуючи наведені у табл. 3.1 характеристики продуктів зауважимо, що транспортування нової упаковки буде більш зручним за рахунок правильної прямокутної форми. Антифогова плівка забезпечує відсутність запотівання упаковки всередині навіть при різкому охолодженні; менша щільність плівки та нова форма упаковки, що дозволяє по іншому здійснити викладку сировини, сприяє більш якійсній та надійній запайці. Проте основною новизною розробки є використання захисного газу, який сприяє подовженню терміну придатності сирого м'яса із 5-6-ти днів до 7-ми.

Перехід на ПЕТ-матеріал, із якого складається нижня частина упаковки демонструє слідування світовим тенденціям збереження екологічності навколишнього середовища, за рахунок можливості безперешкодної вторинної переробки даного матеріалу.

Креслення лотка для нової упаковки наведене на рис. 3.2.

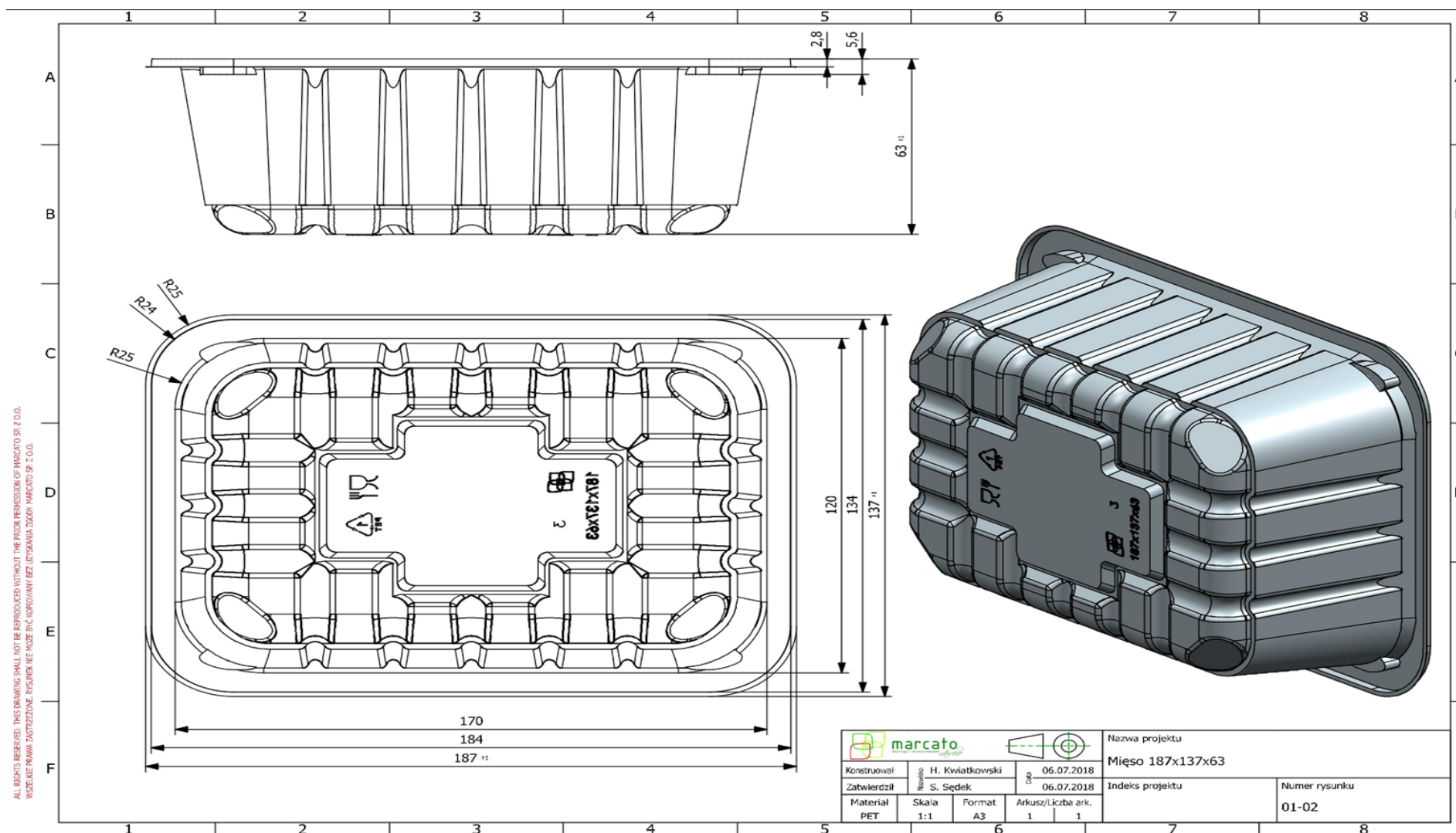


Рис. 3.2. Креслення лотка для нової упаковки

З метою представлення механізму реалізації проекту впровадження продуктової інновації необхідно здійснити бізнес-моделювання даного проекту, тобто розробити його бізнес-модель. Це дозволить:

- визначити функціонал та межі діяльності проектного підрозділу;
- оптимізувати склад і величину витрат на реалізацію ідеї;
- розподілити відповідальність за процеси між учасниками проектної групи та визначити площину їх взаємодії;
- визначити споживчу цінність та зосередитись на ключових компетенція проекту;
- регламентувати терміни виконання проекту.

Узагальнене відображення бізнес-моделювання проекту впровадження продуктової інновації у вигляді оновленої упаковки для зберігання та транспортування м'яса курятини представлене на рис. 3.3.

Особливості проекту впровадження продуктової інновації у вигляді нової упаковки визначають поєднання у бізнес-моделі проекту орієнтації на ціннісну пропозицію та на структуру витрат. За рахунок комплексу маркетингу репрезентується ціннісна пропозиція. Нова упаковка підвищуватиме попит на продукт за рахунок збереження належного товарного вигляду курятини та серед екологічно свідомого населення. Впровадження оновленої упаковки дозволить також оптимізувати витрати від псування та браку продукції.

1. Першою складовою бізнес-моделі проекту, взятою до розгляду є споживчі сегменти. За рахунок існуючого фундаменту у вигляді поточної упаковки при впровадженні інноваційного проекту збережуться уже наявні споживчі сегменти та відбудеться нарощування нових. Цільовими споживчими сегментами, яких зацікавить придбання продукту у новій упаковці, що краще зберігає властивості даного продукту, будуть сегменти покупців кінцевого та проміжного споживання, у вигляді торгових марок та брендів, що займаються приготуванням курятини.

<p>Ключові партнери. Постачальники матеріалів: ІПП «Сіріус» – плівка; ТОВ «Леонікс» – лотки. Фінансові установи: банки.</p>	<p>Ключові види діяльності. Пошук та налагодження відносин із майбутніми постачальниками комплектуючих; купівля обладнання для заповнення нової упаковки МГС; доставка комплектуючих до птахофабрик, маркетинг.</p>	<p>Ціннісна пропозиція. Збереження свіжості та придатності продукту довше (без втрати продуктом своїх корисних властивостей) у порівнянні з конкурентами, збереження належного товарного вигляду, відповідність нової упаковки європейським стандартам, екологічність нової упаковки.</p>	<p>Відносини з клієнтами. Проведення польових досліджень. Уже наявна довіра клієнтів до виробника. Маркетингові заходи ТМ «Наша Ряба». Проведення трейд-маркетингових акцій.</p>	<p>Споживчі сегменти. Покупці кінцевого споживання, покупці проміжного споживання: фаст-фуд, ресторани та інші заклади громадського харчування.</p>
<p>Ключові ресурси. Матеріальні ресурси у вигляді лотків та плівки. Обладнання для заповнення лотків МГС. Фінансові ресурси.</p>		<p>Канали збуту. Інтернет-сайт, реклама. Франчайзингова мережа МХП, мережі супермаркетів та торговельно-промислових груп («АТБ», «Novus», «Велика кишеня», «Fozzy Group», «Ашан», «Billa», «METRO Group» тощо)</p>		
<p>Структура витрат. Витрати на розробку нової упаковки та створення її прототипу, витрати на закупівлю технології пакування в МГС, лотків та плівки для їх заповнення, витрати на тестування продукту, витрати на моніторинг якості курятини шляхом проведення лабораторних досліджень; затрати на транспорт, маркетинг, реалізацію та збут.</p>			<p>Потоки доходів. Основний потік доходів проекту – продаж продукції у оновлених упаковці, яка за рахунок своїх конкурентних переваг у комплексі із маркетинговими інструментами забезпечить зростання доходів від продажу. Мінімізація витрат підприємства, пов'язаних з браком та протермінуванням курятини. Інвестиції.</p>	

Рис.3.3. Бізнес-модель проекту впровадження оновленої упаковки
Джерело: [розроблено автором]

2. Ціннісна пропозиція. Проект впровадження інноваційного продукту у вигляді оновленої упаковки покращує уже існуючу ринкову пропозицію, додаючи до неї нові споживчі характеристики та властивості. Використання нової упаковки дозволить схилити більшу аудиторію споживачів до вибору продукту нашого підприємства, оскільки ключова перевага даної розробки – газове середовище, у якому знаходиться курятина – дозволить зберігати продукт свіжим довше без втрати ним своїх корисних властивостей.

Також важливим фактором є збереження товарного вигляду курятини у новій упаковці та відсутність зовнішніх ознак довгого ланцюга транспортування та збуту за рахунок оптимізації форми упаковки, що більш адаптована до різних умов переміщення. Тобто належний зовнішній вигляд та упаковка відповідно до європейських стандартів є ще однією складовою цінності та унікальності пропозиції.

Екологічність нової упаковки також є одною із ключових переваг, що дозволить розширити аудиторію за рахунок збереження наявних та залучення нових екологічно свідомих споживчих сегментів.

При формуванні ціннісної пропозиції визначили, що новий продукт відповідає таким критеріям, як цінність для споживача – продукт вирішує наявні проблеми клієнтських сегментів; унікальність в межах існуючого ринку та доведеність усіх конкурентних переваг не тільки в теорії, але й при практичному застосуванні даного інноваційного рішення. Тобто нова упаковка відповідає параметрам продукту з хорошою ціннісною пропозицією.

3. Канали збуту. Основними точками контакту, що працюють на просування продукту і обслуговування клієнтів на етапі інформування є Інтернет-сайт підприємства та маркетингові інструменти у вигляді реклами та інших PR складових, за допомогою яких відбуватиметься донесення ціннісної пропозиції до споживача. Інформування B2B ринку здійснюватиметься за рахунок уже налагоджених контактів із клієнтами проміжного споживання.

Стратегічним каналом збуту нової упаковки із курятиною буде уже наявна франчайзингова мережа ПрАТ «МХП» під ТМ «Наша Ряба».

У МХП існують ефективні та вигідні партнерські канали продажів курятини у вигляді мереж таких супермаркетів та торгово-промислових груп, як «АТБ», «Novus», «Велика кишеня», «Fozzy Group», «Ашан», «Billa», «METRO Group» тощо, за допомогою яких відбувається взаємодія зі споживчими сегментами. Дані канали збуту курятини є доречними і в рамках проекту, що запроваджується.

4. Відносини з клієнтами. ПрАТ «МХП» має двадцятирічний досвід здійснення господарської діяльності і протягом цього часу компанія розробила та розвинула широковпізнавану торгову марку «Наша Ряба» з виробництва та продажу курятини; зарекомендувала себе як надійний виробник якісної продукції, що має стабільно успішні показники діяльності та високий рівень репутації як на вітчизняному так і на зарубіжному ринку. Підприємство є найбільшим виробником курятини в Україні та має сформовані на довірі до бренду відносини з клієнтами. В межах проекту впровадження нової упаковки відносини з клієнтами підтримуватимуться за рахунок уже налагоджених зв'язків зі споживачами. Запуск проекту вдосконаленої упаковки не тільки збереже уже наявні тісні контакти з клієнтами, а й підвищить попит на продукцію за рахунок сприятливого впливу упаковки на свіжість та товарний вигляд курятини.

Відносини з клієнтами підтримуватимуться за рахунок періодичних польових досліджень, що включатимуть в себе опитування та анкетування з приводу задоволеності споживачів наявними продуктами та рекомендацій щодо можливих покращень та за рахунок маркетингових заходів ТМ «Наша Ряба». Також в торгових мережах компанія проводитиме різноманітні ефективні трейд-маркетингові акції, спрямовані на збільшення об'єму продажів і залучення нових покупців; національні промо-акції з підтримкою у пресі [26].

5. Потоки доходів. Основний потік доходів даного проекту забезпечуватиметься продажем продукції у оновленій упаковці, яка за рахунок своїх конкурентних переваг, обґрунтованих напередодні, у комплексі із маркетинговими інструментами забезпечить зростання доходів від продажу та розширення наявного ринку споживачів за рахунок підвищення попиту. Нова упаковка дозволить зекономити витрати підприємства, пов'язані з браком та

протермінуванням курятини, які виникають при експлуатації поточної упаковки. Також підтримання позиції інноваційного підприємства за рахунок впровадження проектів сприяє збереженню позитивного інвестиційного клімату та інтересу до підприємства з боку інвесторів.

6. Ключові ресурси. Найбільш важливими активами, необхідними для того, щоб дана бізнес-модель проекту була життєздатною та здатною до масштабування є:

- матеріальні ресурси: для реалізації проекту необхідно здійснити закупку лотків, виготовлених за власним кресленням та закупку плівки у партнерів. Купівля даних матеріалів у профільних виробників є більш вигідною для підприємства, ніж запуск їх власного виробництва;

- технологія: для заповнення лотків модифікованим газовим середовищем перед запайкою необхідно здійснити закупівлю відповідного обладнання;

- фінансові ресурси.

7. Ключові види діяльності. Основними процесами проекту, необхідними для створення цінності впроваджуваного продукту є пошук та налагодження відносин із майбутніми постачальниками, котрі виготовлятимуть на замовлення нашого підприємства лотки та плівку; вибір найкращого варіанту закупівлі обладнання для заповнення нової упаковки МГС; доставка закуплених матеріалів до птахофабрик холдингу, забезпечення якості отриманої на виході продукції.

Ще однією важливою складовою є діяльність маркетингових підрозділів з приводу донесення ціннісної пропозиції оновленого продукту до цільової аудиторії та дослідження реакції ринку на впровадження даної продуктової інновації.

Опис ключових видів діяльності та термін їх реалізації наведено у календарному плані впровадження проекту запуску нової упаковки. Розроблений календарний план із визначенням відповідальності відділів та департаментів за кожен етап реалізації проекту наведено у табл. 3.2.

**Таблиця 3.2. Календарний план виконання проекту впровадження
продуктової інновації**

		Рік	2019					
		Місяць	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
№	Етап	Відповіда- льний						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Визначення та затвердження розмірів лотків	Маркетинг/ R&D	+					
2	Замовлення та доставка нових форм cutting inside на машину Ulma	ДМТЗ	+	+	+			
3	Визначення щільності, матеріалу лотка та товщини плівки	Маркетинг/ R&D	+					
4	Підписання контракту з постачальником лотків постачальником та розміщення замовлення на виготовлення промислової партії лотків	ДМТЗ		+				
5	Приладка кольору лотка	Маркетинг		+	+			
6	Виробництво лотків	ДМТЗ (контроль за постачальником)			+	+		
7	Доставка лотків на виробництво ПрАТ Миронівська птахофабрика	ДМТЗ (контроль за постачальником)				+		
8	Фінальне відпрацювання пілки для адаптації дизайну та замовлення кліше на друк	ДМТЗ/ Маркетинг/ R&D			+			
9	Замовлення плівки та підписання дизайнів	ДМТЗ			+			
10	Друк плівки та доставка на ПрАТ "Миронівська птахофабрика"	ДМТЗ (контроль за постачальником)			+	+		
11	Проведення тендеру на етикетку та визначення переможця	ДМТЗ			+			

(продовження таблиці 3.2)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Розміщення замовлення та доставка етикетки на ПрАТ "Миронівська птахофабрика"	ДМТЗ			+	+		
13	Запуск у виробництво місячного об'єму продукту	Маркетинг/R&D				+	+	+
14	Отримання зворотнього зв'язку стосовно сприйняття ринком нового формату упаковки та подальше розміщення замовлення на виробництво та доставку ТПМ	Маркетинг				+	+	

8. Ключові партнери. Реалізація проекту запуску нової упаковки потребує пошуку партнерів-виробників лотків та плівки, оскільки власне виробництво даних комплектуючих не є вигідним для підприємства. Ключовими партнерами, що забезпечуватимуть МХП необхідними матеріалами будуть ПП «Сіріус» – виробництво та постачання плівки, і ТОВ «Леонікс» – виробництво лотків під замовлення. Виходячи із необхідності фінансових ресурсів для забезпечення життєдіяльності проекту, стратегічними партнерами будуть банки або інші фінансово-кредитні установи.

9. Структура витрат. Початковими затратами проекту будуть витрати на розробку нової упаковки та створення її прототипу. Основні затрати будуть спрямовані на матеріальну складову. Найдорожчим ресурсом, і водночас ключовим фактором підвищення ціннісної пропозиції є технологія пакування в МГС. Проте витрати на дану технологію є разовими і забезпечать довгострокову експлуатацію даного обладнання. Супроводжуючими постійними витратами будуть витрати на купівлю лотків та плівки для їх запаювання. Але за рахунок великих обсягів замовлення даних матеріалів можлива економія на масштабах.

Перш, ніж перейти до масового постачання курятини у новій упаковці на ринок необхідно здійснити тестування продукту, що також потребує фінансових затрат.

Невід'ємною частиною витрат є витрати на моніторинг якості курятини протягом періоду її зберігання у новій упаковці порівняно зі старою шляхом проведення лабораторних досліджень. Фінальним блоком затрат будуть затрати на транспорт, маркетинг, реалізацію та збут.

Серед різновидів бізнес-моделей найбільш актуальною в межах реалізації розробленого проекту впровадження продуктової інновації є торгова модель – продукт реалізується за допомогою безпосереднього продажу кінцевим споживачам через торгову мережу [22].

Дана бізнес-модель є вигідною, оскільки у ПрАТ «МХП» уже налагоджені партнерські стосунки із такими торговими мережами, як Fozzy, «Сільпо», «АТБ», «Еко», «Новус», Metro Cash & Carry, Auchan, тощо.

Окрім того, МХП має власну франчайзингову мережу як стратегічно важливий канал збуту. МХП першим у світі в 2003 році впровадив франшизу в категорії «охолоджене м'ясо птиці» під ТМ «Наша Ряба». На сьогоднішній день через франчайзингову мережу реалізується близько 35 % охолодженого м'яса птиці, що виробляється МХП. Франчайзингова мережа нараховує більше 2 000 точок по всій Україні. [26].

Отже, шляхом розроблення бізнес-моделі було узагальнено всі ключові процеси та особливості проекту впровадження продуктової інновації, розподілено відповідальність підрозділів за виконання даних процесів. Бізнес-моделювання дозволяє визначити мету проекту, план її досягнення та інструменти, за допомогою яких відбуватиметься реалізація даної ідеї.

За основу було взято «канву» бізнес-моделі за О. Остервальдером та І. Пін'є, оскільки даний шаблон дозволяє максимально детально описати усі етапи розробки та реалізації проекту. Обрано торгову бізнес-модель впровадження проекту, котра передбачає безпосередню реалізацію продукції цільовим споживачам за рахунок торгових мереж.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації проекту впровадження продуктивних інновацій

Процес оцінки ефективності конкретного проекту ґрунтується на використанні комплексу певних індикаторів, які дозволяють розглянути різні складові економічної, фінансової та інших сфер проекту.

Для здійснення оцінки використовуються різні методи, які мають єдиний принцип – головним результатом реалізації будь-якого проекту є отримання організацією прибутку. З огляду на це, в методики оцінки включаються такі показники, які дозволяють найбільш повно вивчити проект і в підсумку надати його розгорнуту картину всім зацікавленим особам.

Для реалізації проекту спершу необхідно оцінити його собівартість (табл. 3.3). Виходячи із розробленої бізнес-моделі визначили, що основними затратами, необхідними для реалізації проекту є:

- витрати на закупівлю технології пакування в МГС;
- витрати на закупівлю лотків та плівки, тобто матеріальні затрати;
- витрати на паливо для здійснення транспортування нової упаковки на птахофабрики;
- витрати на реалізацію та збут.

Оскільки проект впровадження інноваційної продукції – оновленої упаковки для зберігання і транспортування курятини – не є стартапом, а має міцну базу у вигляді агроіндустріального холдингу із високими показниками діяльності та прибутковістю, що було проаналізовано у другому розділі роботи, – деякі затрати на проект мінімізуються за рахунок наявності даної бази. Зокрема, це постійні та змінні витрати, витрати на оплату праці проектною командою.

Таблиця 3.3. Розрахунок собівартості інноваційного проекту

№ з/п	Статті витрат	Ціна, грн.	Норма витрат	Витрати на од., грн./шт.	Витрати на весь обсяг, тис.грн.
1	Комплектуючі та їх необхідна кількість, всього:	-	-	3450010,31	4316,65
	Вартість технології	3450000	1	3450000,00	3450,00
2	Вартість матеріалів:	-	-		
	Вартість упаковки розміром 187*137*63	4,69	1	4,69	164,15
	Вартість упаковки розміром 227*178*60	5,62	1	5,62	702,50
3	Паливо і енергія на технологічні потреби, всього:			0,09	1061,20
	паливо, л	30,32	0,003	0,09	1061,20
	електроенергія, кВт/год.	-	-	-	-
4	Разом змінні витрати (ЗВ)	-	-	13,85	5377,85
5	Умовно-постійні (накладні) виробничі витрати (УПВ), з них:	-	-	1,15	184,00
	змінні накладні (ЗН = $(0,3 \pm 0,01K) * \text{УПВ}$)	-	-	0,34	54,00
	постійні накладні (ПН = УПВ - ЗН)	-	-	0,81	130,00
6	Разом умовно-змінні витрати (УЗВ = ЗВ+ЗН)	-	-	10,06	5431,85
7	Постійні виробничі витрати (ПВ = ПН)	-	-	0,81	130,00
8	Собівартість продукції (виробнича)	-	-	17,87	5561,85
9	Загальногосподарські витрати	-	-	0,94	150,00
10	Витрати на реалізацію і збут продукції	-	-	2,13	340,00
11	Повна собівартість продукції	-	-	13,93	6051,85

Отже, витрати на впровадження першої партії нової упаковки становлять 6051,85 тис. грн. Технологія наповнення упаковки захисним газом при запайці є вартісною, проте це дозволяє значно скоротити збитки, пов'язані із псуванням продукції та зменшити кількість браку, пов'язаного з розпаюванням та псуванням упаковки.

У компанії працює відокремлений структурний підрозділ – проектний офіс. Його метою є організація взаємодії бізнес-замовника та проектною командою,

визначення мети та очікуваних результатів; управління строками та бюджетом, розподіл ресурсів, управління ризиками та якістю. Тобто проектний офіс є відправним пунктом та вектором руху усіх проектів; управляє окремими проектами у рамках загальної затвердженої стратегії компанії [26]. Отже, витрати на забезпечення діяльності проектного офісу, включаючи оплату праці його учасників, є постійними витратами самого підприємства, а не конкретного проекту.

Планові обсяги реалізації впроваджуваної упаковки для зберігання та транспортування курятини за даний період наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Плановий обсяг реалізації впроваджуваної продуктової інновації протягом тестового періоду, шт.

Період	01.06-31.06	01.07-30.07	01.08-31.08	01.09-30.09	01.10-30.10	01.11-30.11	01.12-31.12	01.01-31.01	01.02-28.02	01.03-31.03
Обсяг випуску нової упаковки розміром 187*137*63	148256	149750	152081	151250	150900	149345	148614	149899	152877	153605
Обсяг випуску нової упаковки розміром 227*178*60	59600	60050	60550	60840	59445	61000	60701	61226	62443	62740

Тестовий період реалізації упаковки запланований у проміжку з 01.06.19 по 01.03.20. Протягом даного часу буде проведено маркетингове дослідження з приводу сприйняття ринком нової упаковки та відбуватиметься планування подальшої масової імплементації упаковки для зберігання і транспортування курятини.

Після обрахунку собівартості проекту та складання плану реалізації впроваджуваного інноваційного продукту можемо здійснити економічне обґрунтування доцільності запуску даного проекту. Для цього необхідно розрахувати чистий грошовий потік (NPV), індекс прибутковості (PI), термін

окупності інвестицій (DPP) та коефіцієнт окупності. Це дозволить наочно відобразити всі вигоди та втрати проекту і за необхідності представити дані розрахунки усім зацікавленим сторонам, котрі беруть участь у розробці та реалізації проекту.

Чиста теперішня вартість (NPV) – основний показник ефективності впровадження проекту, який відображає поточну дисконтовану різницю між майбутніми доходами та витратами, тобто це майбутня цінність, що відображена на даний момент часу. Розраховується за формулою [40]:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.1),$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ,

C_t – витрати проекту у рік t ,

i – ставка дисконту,

n – тривалість проекту.

Якщо $NPV > 0$ — проект можна приймати; $NPV = 0$ — проект не спричинить ні прибутків, ні збитків; $NPV < 0$ — проект збитковий і його варто відхилити [40].

Отже, розраховано чисту теперішню вартість проекту впровадження продуктової інновації. Результати розрахунків наведені у табл. 3.5.

Було розраховано кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік проекту із врахуванням таких проміжних розрахунків, як [40]:

- EBITDA – прибуток до відсотків, податку та амортизації;
- EBIT – прибуток до відсотків та податку на прибуток;
- NOPAT – чистий операційний прибуток після податку;
- CF – операційний грошовий потік;
- TV – кінцева вартість;
- CF_{inv} – інвестиції;
- NCF – чистий грошовий потік.

Таблиця 3.5 Розрахунок ефективності впровадження проекту продуктової інновації на ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», тис. грн.

Період	01.04.19	01.05. 19	01.06.19	01.07.19	01.08.19	01.09.19	01.10.19	01.11.19	01.12.19	01.01.20	01.02.20	01.03.20
Bt	0,0	0,0	4199,6	4238,9	4296,1	4285,1	4249,9	4229,1	4265,6	4350,4	4371,1	4379,9
Ct	0,0	0,0	2896,3	2923,3	2962,8	2955,3	2930,9	2916,6	2941,8	3000,3	3014,5	3020,6
EBITDA	0,0	0,0	1303,3	1315,5	1333,3	1329,9	1318,9	1312,5	1323,8	1350,1	1356,5	1359,3
Мінус амортизація (5 %)	-13,8	-302,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ЕВІТ	-13,8	-302,6	1303,3	1315,5	1333,3	1329,9	1318,9	1312,5	1323,8	1350,1	1356,5	1359,3
ПП від ЕВІТ (18 %)	-2,5	-54,5	234,6	236,8	240,0	239,4	237,4	236,2	238,3	243,0	244,2	244,7
НОРАТ	-11,3	-248,1	1068,7	1078,7	1093,3	1090,5	1081,5	1076,2	1085,5	1107,1	1112,4	1114,6
Плюс амортизація (5 %)	13,8	302,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CF	2,5	54,5	1068,7	1078,7	1093,3	1090,5	1081,5	1076,2	1085,5	1107,1	1112,4	1114,6
TV (2019 р.)												1114,6
CFinv	-275,5	-6051,9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NCF(чистий грошовий потік)	-273,0	-5997,4	1068,7	1078,7	1093,3	1090,5	1081,5	1076,2	1085,5	1107,1	1112,4	2229,2
Кдиск (i=0 %)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Дисконтований чистий грошовий потік (DNCF)	-273,0	-5997,4	1068,7	1078,7	1093,3	1090,5	1081,5	1076,2	1085,5	1107,1	1112,4	2229,2
Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік (наростаючим), NPV	-273,0	-6270,5	-5201,7	-4123,0	-3029,7	-1939,3	-857,7	218,5	1304,0	2411,1	3523,5	5752,7

Коефіцієнт дисконтування дорівнює одиниці, тобто ставка дисконту не враховувалась при розрахунку NPV. Це пояснюється тим, що термін впровадження проекту є короткостроковим, а тому фактори часу та ризику не є суттєвими в даному випадку.

Кумулятивний NPV є більшим за нуль, що означає доцільність реалізації проекту оновленої упаковки для зберігання і транспортування курятини та ефективність його впровадження на ПрАТ «МХП».

Крім того, було розраховано інші показники ефективності реалізації проекту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. Основні показники ефективності проекту впровадження продуктової інновації

№ з/п	Показник	Значення	Норма
1.	Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн.	5752,7	$NPV > 0$, отже проект є ефективним для впровадження
2.	Індекс прибутковості (PI)	1,15	$PI > 1$, отже проект є прибутковим
3.	Прибутковість інвестицій (ROI), %	577,46	$ROI > 100\%$, отже даний проект є окупним
4.	Термін окупності інвестицій (DPP), міс.	8	-
5.	Показник вигід/витрат (BCR)	1,45	$BCR > 1$, отже проект є доцільним для фінансування

Термін окупності нової упаковки становить вісім місяців, що характеризує проект, як високодохідний і здатний у мінімальні терміни покрити вкладені у нього інвестиції.

Спрогнозуємо характер зміни показників фінансового стану, зокрема ліквідності, ділової активності та рентабельності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» після реалізації проекту впровадження продуктової інновації (табл. 3.7). Впровадження проекту дозволить збільшити виручку підприємства, загальні грошові доходи та обортні активи в цілому. Як наслідок, усі коефіцієнти, котрі включають їх у своєму розрахунку матимуть позитивну динаміку у перспективі. Впровадження проекту значно підвищить рентабельність підприємства за рахунок оптимізації собівартості та збільшення чистого прибутку.

**Таблиця 3.7. Прогноз зміни показників фінансового стану ПрАТ «МХП»
після впровадження проекту**

Показник	Норматив	Рік			Відхилення, %	
		2019	2020	2021	2017/2016	2018/2017
Оцінка ліквідності						
К покриття	>1	0,68	0,73	0,77	7,35	5,48
К швидкої ліквідності	>0,5-1	0,60	0,62	0,65	3,33	4,84
К абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,05	0,05	0,07	0,00	40,00
Оцінка ділової активності						
К оборотності активів	Збільшення	1,073	1,080	1,089	0,65	0,83
К обор. кредиторської заборгованості	Збільшення	1,68	1,71	1,74	1,79	1,75
К обор. дебіторської заборгованості	Збільшення	4,01	4,08	4,13	1,75	1,23
К оборотності ОЗ	Збільшення	4,22	4,30	4,33	1,90	0,70
К оборотності ВК	Збільшення	2,65	2,74	2,81	3,40	2,55
Оцінка рентабельності						
К рентабельності активів	>0, збільш.	0,25	0,31	0,35	24,00	12,90
К рентабельності ВК	>0, збільш.	0,62	0,68	0,71	9,68	4,41
К рентабельності діяльності	>0, збільш.	0,45	0,51	0,56	13,33	9,80
К рентабельності продукції	>0, збільш.	0,32	0,40	0,45	25,00	12,50

Здійснивши обрахунки відповідних показників, виявили, що проект впровадження продуктової інновації є абсолютно рентабельним та ефективним. За рахунок швидкого терміну окупності та часових рамок проекту, що не перевищують одного року, не було виявлено необхідності у поточному дисконтуванні майбутньої цінності проекту, оскільки за такого періоду ризику, пов'язані із фактором часу мінімальні або відсутні.

Операційний прибуток від реалізації проекту з'являється відразу після впровадження розробки. Високий попит на впроваджену продуктову інновацію забезпечуватиметься за рахунок того, що дана проектна розробка є супроводжуючим матеріалом до м'яса курятини, що уже користується значним попитом серед споживачів. Нова упаковка у захисному газі забезпечує належне зберігання курятини, її презентабельний товарний вигляд та є здатною до безперешкодної вторинної переробки.

Отже, проект впровадження продуктової інновації є економічно ефективним та доцільним для реалізації з метою підвищення прибутковості підприємства.

Висновки до розділу 3

Шляхом дослідження бізнес-моделі підприємства з'ясували, що основні прорахунки ведення діяльності зосереджені в межах ланки «дистрибуція» вертикально інтегрованої системи підприємства.

За рахунок довгого ланцюга збуту можливе зниження свіжості курятини, втрата її товарного вигляду тощо. Описані негативні наслідки є передумовами для розробки проекту продуктової інновації у вигляді оновленої упаковки з метою оптимізації діяльності підприємства за рахунок вирішення наявних проблем. Поточна упаковка для м'яса курятини у ПрАТ «МХП» була запущена до експлуатації ще у 2012 році і протягом семирічного періоду втратила свої конкурентні здатності, не відповідає сучасним вимогам ринку та потребує оптимізації своїх основних функцій.

Було здійснено пошук ідей на основі європейського досвіду експлуатації упаковки для зберігання та транспортування м'яса. На основі отриманих результатів було прийнято рішення про розробку інноваційного проекту впровадження нової упаковки у захисному газі. Проект являє собою запасний антифоговою плівкою лоток із захисним газом, у який поміщається сира продукція. Основною новизною розробки є використання захисного газу, який сприяє подовженню терміну придатності сирого м'яса із 5-6-ти днів до 7-ми.

З метою представлення механізму реалізації проекту впровадження продуктової інновації було здійснено бізнес-моделювання даного проекту, що дозволило з'ясувати основні методи та засоби виводу інноваційної продукції на ринок.

Термін окупності проекту становить 8 місяців, Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік станом на 01.03.20 становитиме 5752,7 тис. грн. Шляхом розрахунку собівартості, чистої теперішньої вартості з'ясували, що проект впровадження продуктової інновації є економічно ефективним та доцільним для реалізації з метою підвищення прибутковості та оптимізації показників фінансового стану підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було визначено, що бізнес-модель є ефективним механізмом реалізації проектів підприємства, який забезпечує досягнення проектом економічних результатів та контролює можливі ризики та витрати здійснення проектної діяльності.

На основі аналізу фінансово-економічних показників ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» було досліджено структуру витрат, фінансові результати та фінансову стійкість, майновий стан. Виходячи з розрахунків визначили, що підприємство є прибутковим, рентабельним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання та якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення. Підприємство нарощує власні потужності, здійснює НДДКР та зміцнює власні позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів виробництва та ділової активності в цілому, впровадження інноваційних рішень.

Провівши аналіз показників інноваційної активності та з'ясувавши інноваційний потенціал підприємства визначили, що ПрАТ «МХП» має стратегію послідовника на ринку. МХП варто зосередити увагу на розробці власних НДДКР у поєднанні із уже наявними розробками, запозиченими за кордоном.

Здійснивши аналіз часткових показників інноваційної діяльності виявили, що інноваційне зростання підприємства відбувається невисокими темпами, а інколи взагалі є від'ємним. Це свідчить про необхідність більшої активізації даних процесів та нарощування рівня науково-дослідної, технологічної та конструкторської діяльності. Організаційно-управлінська динаміка має найкращі показники серед часткових показників інноваційної діяльності. Це зумовлено активною позицією топ-менеджменту у сфері розвитку персоналу, котрі регулярно впроваджують інноваційні рішення, що забезпечують належні умови праці та постійний розвиток працівників.

Дослідження бізнес-моделі підприємства дозволило з'ясувати, що основні прорахунки ведення діяльності зосереджені в межах ланки «дистрибуція» вертикально інтегрованої системи підприємства. За рахунок довгого ланцюга

збуту можливе зниження свіжості курятини, втрата її товарного вигляду тощо. Тому визначено необхідність впровадження проекту продуктової інновації у вигляді модернізації наявної упаковки з метою підвищення показників прибутковості та покращення діючої бізнес-моделі підприємства.

За рахунок довгого ланцюга збуту можливе зниження свіжості курятини, втрата її товарного вигляду тощо. Описані негативні наслідки є передумовами для розробки проекту продуктової інновації у вигляді оновленої упаковки з метою оптимізації діяльності підприємства за рахунок вирішення наявних проблем. Поточна упаковка для м'яса курятини у ПрАТ «МХП» була запущена до експлуатації ще у 2012 році і протягом семирічного періоду втратила свої конкурентні здатності, не відповідає сучасним вимогам ринку та потребує оптимізації своїх основних функцій.

Було здійснено пошук ідей на основі європейського досвіду експлуатації упаковки для зберігання та транспортування м'яса. На основі отриманих результатів було прийнято рішення про розробку інноваційного проекту впровадження нової упаковки у захисному газі. Проект являє собою запасний антифоговою плівкою лоток із захисним газом, у який поміщається сира продукція. Основною новизною розробки є використання захисного газу, який сприяє подовженню терміну придатності сирого м'яса із 5-6-ти днів до 7-ми.

З метою представлення механізму реалізації проекту впровадження продуктової інновації було здійснено бізнес-моделювання даного проекту, що дозволило з'ясувати основні методи та засоби виводу інноваційної продукції на ринок.

Термін окупності проекту становить 8 місяців, Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік станом на 01.03.20 становитиме 5752,7 тис. грн. Шляхом розрахунку собівартості, чистої теперішньої вартості з'ясували, що проект впровадження продуктової інновації є економічно ефективним та доцільним для реалізації з метою підвищення прибутковості та оптимізації показників фінансового стану підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Osterwalder A. Business Model Generation / A. Osterwalder, P. Yves. — Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. — 282 p.
2. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. — 2002. — № 11 (3). — P. 529–555.
3. Сооляттэ А.Ю. Что такое бизнес-модель?/ URL : <http://mkozloff.files.wordpress.com>.
4. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький, пер. з англ. Л.М. Петрушенко. — Київ: Пульсари, 2001. — 296 с.
5. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. From Strategy to Business Models / Long Range Planning. - 2010, vol. 43, issues 2-3. S. 204.
6. Casadesus-Masanell R. From Strategy to Business Models and onto Tactics / R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart // Long Range Planning. — 2010. — № 43 92/30. — P. 195–215.
7. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Електронний ресурс] / А. Ю. Сооляттэ. URL : http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf.
8. Business 2010: Embracing the Challenge of Change : white paper // Economist Intelligence Unit. — 2005. — February. — 33 p.
9. Pohle G. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters /G. Pohle, M. Chapman // Strategy & Leadership. — 2006. — № 34 (5). — P. 34–40.
10. Верба В. А. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підприємства / В. А. Верба // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол : Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. — Київ : КНЕУ, 2010. — С. 52–54.

11. А. І. Чухрай Онтологія поняття бізнес-модель підприємства /А. І. Чухрай // Львів: 2012. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25824/1/20-94-103.pdf>.
12. Функції та модель бізнесу – Бібліотека BukLib.net URL : <https://buklib.net/books/35060/>.
13. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective / C. Zott, R. Amit // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 216–226.
14. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach / A. Afuah. — New York : McGraw-Hill, 2004. — 415 p.
15. Mitchell D. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation / D. Mitchell, C. Coles // Journal of Business Strategy. — 2003. — № 24. — P. 15–21.
16. Magretta J. Why Business Models Matter / J. Magretta // Harvard Business Review. — 2002. — № 80 (5). — P. 86–92.
17. Eisenmann T. R. Internet Business Models / T. R. Eisenmann. — New York : Irwin / Mc Graw-Hill, 2002. — 215 p.
18. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation / D. J. Teece // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — P. 172–194.
19. Rearce J., Robison R. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control – Ninth Edition. – Macgraw-Hill, Irwin, 2005.
20. Strekalova N. D. Konceptija biznes-modeli: metodologija sistemnogo analiza / N. D. Strekalova // Izvestija Ros. gos. ped. un-ta im. A. I. Gercena. — 2009. — № 92. — S. 95–105.
21. Gambardella A. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture / A. Gambardella, A. M. McGahan // Long Range Planning. — 2010. — № 43 (2/3). — R. 267–271.
22. Кравченко М. О., Лаврова А. О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап проектів URL : http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22553/1/2017-11_2-13.pdf.
23. Medium – a place to read and write big ideas and important stories URL : <https://medium.com>.

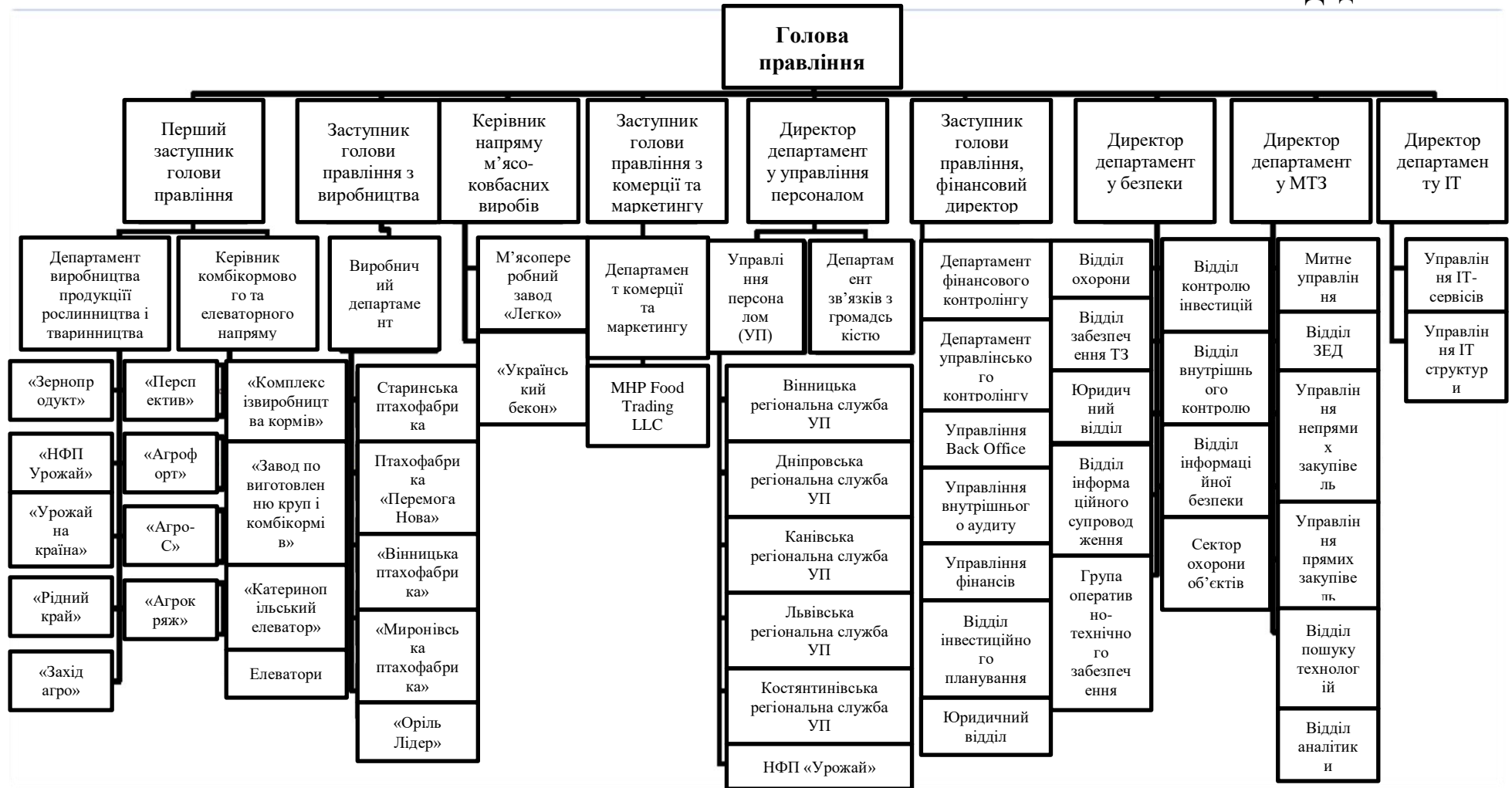
24. Черкашин П. Облачные бизнес-модели [Электронный ресурс] / П. Черкашин, В. Дмитриев. — Режим доступа : <http://msdn.microsoft.com/ru-ru/dn133032.aspx>.
25. Lottenbah D. Biznes-model' – kak DNK [Elektronnij resurs] / D. Lottenbah. — Rezhyim dostupu : <http://newstrategies.ua/blog/business-model-kak-dnk-kompanii>.
26. Головний сайт ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/home>.
27. База даних ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <http://smida.gov.ua/db/participant/25412361>.
28. Головна – Наша ряба. URL: <https://ryaba.ua>.
29. Рекламные материалы «Легко!» URL: <http://www.legko.com.ua>.
30. ТМ Бащинський URL: <https://www.bashinskiy.in.ua>.
31. Інновації МХП – Інновації задля сталого розвитку. Нефінансовий звіт. URL: <https://www.mhp.com.ua/library/file/nfr-ukr-final.pdf>.
32. Конспект лекцій із дисципліни «Інноватика промисловго підприємства» – Бояринова К. О. // Київ, 2018.
33. «МХП» розширює проект із моніторингу емоцій співробітників – «Зерновик». URL: <https://zernovik.com/news/mhp-rozshirjuie-proekt-iz-monitoringu-emocij-spivrobitnikov/>.
34. MHP_4proof_Full by ACMU – Digital Publishing Platform for Magazines, Catalogs, and more – Issuu. URL: https://issuu.com/acmu/docs/mhp_4proof_full.
35. Миронівський хлібопродукт – Звіт про сталий розвиток 2015. URL: <http://svb.ua/sites/default/files/sustainability-report2016-ukr-version-14-12-2016.pdf>.
36. Прес-реліз та будовані фінансові результати за 2018 рік. URL: <https://www.mhp.com.ua/library/file/press-release-12m-2018-ukr-fin.pdf>
37. Скарга на «Миронівський хлібопродукт» – Новости Украины – Цензор.НЕТ. URL: https://censor.net.ua/ua/news/3070069/gromady_troh_sil_podaly_skargu_v_yebrr_i_svitovyyi_bank_na_myronivskyyi_hliboprodukt.
38. Упаковка мяса: материалы и способы – отраслевой портал Unipack.Ru. URL: <https://article.unipack.ru/57099/>.

39. Упаковка в газовой среде – ООО «ДиПи Эйр Газ». URL: <https://dpairgas.com.ua/?p=1934>.

40. Методичні вказівки до виконання розрахункової роботи із дисципліни «Управління проектами». Мохонько Г. А. // Київ, 2018.

ДОДАТКИ

Додаток А



Організаційна структура управління ПрАТ «МХП»

Джерело: [26]

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2018 01 01

25412361

3222910100

230

46.32

Підприємство **Публічне Акціонерне Товариство "Миронівський хлібопродукт"**Територія **КИЇВСЬКА**Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство**Вид економічної діяльності **Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами**Середня кількість працівників **1 3 433**Адреса, телефон **ЕЛЕВАТОРНА, буд. 1, м. МИРОНІВКА, КИЇВСЬКА обл., 08800**

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на **31 грудня 2017**

р.

Форма №1 Код за ДКУД

1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	22 602	49 948
первісна вартість	1001	45 037	90 194
накопичена амортизація	1002	22 435	40 246
Незавершені капітальні інвестиції	1005	882 532	2 021 562
Основні засоби	1010	20 154 697	22 871 404
первісна вартість	1011	25 383 571	29 512 000
знос	1012	5 228 874	6 640 596
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інших підприємств	1030	602 459	2 190 150
інші фінансові інвестиції	1035	-	1 204
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	17 816	74 529
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	62 766	71 166
Усього за розділом I	1095	21 742 872	27 279 963
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 909 386	636 092
Виробничі запаси	1101	57 172	207 023
Незавершене виробництво	1102	106 097	31 003
Готова продукція	1103	4 546	19 744
Товари	1104	1 741 571	378 322
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 513 284	3 661 221
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	641 314	2 018 658
з бюджетом	1135	409 436	232 945
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	231 459	231 459
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 789 208	5 392 859
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 291 641	704 950
Готівка	1166	60	85
Рахунки в банках	1167	1 291 581	414 405
Витрати майбутніх періодів	1170	6 007 416	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	191 807	209 892
Усього за розділом II	1195	24 984 951	13 088 076
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	46 727 823	40 368 039

Пасив	Код	На початок	На кінець
1	рядка	звітної періоду	звітної періоду
2	3	4	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928	786 928
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	11 329 831	14 079 511
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(13 424 447)	(21 162 097)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(1 307 688)	(6 295 658)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	16 883 096	3 856 350
Інші довгострокові зобов'язання	1515	151 697	17 391 788
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	17 034 793	21 248 138
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 869 426	270 000
Векселі видані	1605	205 343	205 343
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 752 135	2 773 800
товари, роботи, послуги	1615	16 503 481	10 477 157
розрахунками з бюджетом	1620	6 613	7 961
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	5 358	10 548
розрахунками з оплати праці	1630	24 937	27 311
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 267 507	1 310 361
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	558 195	558 195
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	3	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	62 569
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 807 720	9 712 314
Усього за розділом III	1695	31 000 718	25 415 559
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Зобов'язання за вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	46 727 823	40 368 039



**ЕЦП Капельюшна
В.Б.**

Капельюшна Вікторія Борисівна

ЕЦП Палій К.В.

Палій Катерина Володимирівна

Відпечатано в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **Приватне Акціонерне Товариство "Миронівський хлібопродукт"**
Територія **КИЇВСЬКА**
Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство**
Вид економічної діяльності **Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами**
Середня кількість працівників **1 3 627**
Адреса, телефон **ЕЛЕВАТОРНА, буд. 1, м. МИРОНІВКА, КИЇВСЬКА обл., 08800**
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2019	01	01
25412361		
3222910100		
230		
46.32		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2018** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	49 948	84 381
первісна вартість	1001	90 194	155 429
накопичена амортизація	1002	40 246	71 048
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 021 562	1 685 032
Основні засоби	1010	16 272 158	11 592 525
первісна вартість	1011	22 912 754	13 200 348
знос	1012	6 640 596	1 607 823
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 190 150	2 053 739
інші фінансові інвестиції	1035	1 204	874
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	74 529	12 554
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	71 166	85 182
Усього за розділом I	1095	20 680 717	15 514 287
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	636 092	1 827 411
Виробничі запаси	1101	207 023	188 645
Незавершене виробництво	1102	31 003	45 111
Готова продукція	1103	19 744	25 276
Товари	1104	378 322	1 568 379
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 661 221	2 753 361
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 018 658	3 363 251
з бюджетом	1135	232 945	309 800
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	231 459	154 730
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 392 859	4 508 926
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	704 950	1 071 685
Готівка	1166	85	82
Расунки в банках	1167	414 405	1 059 719
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	209 892	1 054 419
Усього за розділом II	1195	13 088 076	15 043 583
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	33 768 793	30 557 870

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928	786 928
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	7 480 265	5 438 793
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(20 873 009)	(19 718 210)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(12 605 816)	(13 492 489)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	3 856 350	2 902 376
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17 391 788	18 043 495
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	21 248 138	20 945 871
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	270 000	1 410 524
Векселі видані	1605	205 343	205 343
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 493 070	3 287 651
товари, роботи, послуги	1615	10 477 157	6 905 263
розрахунками з бюджетом	1620	7 961	10 122
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	10 548	19 013
розрахунками з оплати праці	1630	27 311	40 582
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 310 361	6 140 615
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	558 195	337
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	62 569	78 891
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 703 956	5 006 147
Усього за розділом III	1695	25 126 471	23 104 488
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	33 768 793	30 557 870

Керівник

ЕП Косюк Юрій
Анатолійович
ЕП Палій
Катерина
Володимирівна

Косюк Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер

Палій Катерина Володимирівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Публічне Акціонерне Товариство "Миронівський хлібопродукт" за ЄДРПОУ
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2018	01	01
25412361		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2017 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 849 182	12 724 865
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 118 292)	(9 629 379)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	4 730 890	3 095 486
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 398 606	7 372 760
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 339 817)	(698 615)
Витрати на збут	2150	(2 037 403)	(1 716 639)
Інші операційні витрати	2180	(14 107 664)	(9 201 759)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	644 612	-
збиток	2195	(-)	(1 148 767)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	44 716	249 360
Інші доходи	2240	93 134	119 270
у тому числі:	2241	-	-
дохід від операційної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(2 144 444)	(1 351 463)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(440 657)	(137 887)
Вплив (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(1 802 639)	(2 269 487)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	501	7 629
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(1 802 138)	(2 261 858)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	2 749 680	11 313 745
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	2 749 680	11 313 745
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	2 749 680	11 313 745
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	947 542	9 051 887

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	574 385	335 041
Витрати на оплату праці	2505	974 788	634 858
Відрахування на соціальні заходи	2510	128 275	96 948
Амортизація	2515	713 321	848 323
Інші операційні витрати	2520	2 073 899	1 735 392
Разом	2550	4 464 668	3 650 562

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3147711680	3147711680
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3147711680	3147711680
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,57252)	(0,71857)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,57252)	(0,71857)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕЦП Капелюшня В.Б.

Капелюшня Вікторія Борисівна

ЕЦП Палій К.В.

Палій Катерина Володимирівна

Підприємство Приватне Акціонерне Товариство "Миронівський хлібопродукт" за ЄДРПОУ
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2019	01	01
25412361		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34 464 262	17 849 182
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26 943 084)	(13 118 292)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	7 521 178	4 730 890
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	16 595 547	13 398 606
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 741 568)	(1 339 817)
Витрати на збут	2150	(2 525 833)	(2 037 403)
Інші операційні витрати	2180	(16 065 183)	(14 092 830)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3 784 141	659 446
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	198 560	-
Інші фінансові доходи	2220	233 004	44 716
Інші доходи	2240	3 886 371	93 134
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 785 095)	(1 878 548)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 345 073)	(440 657)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3 971 908	-
збиток	2295	(-)	(1 521 909)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	501
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 971 908	-
збиток	2355	(-)	(1 521 408)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(2 041 469)	2 749 680
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(2 041 469)	2 749 680
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(2 041 469)	2 749 680
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 930 439	1 228 272

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	845 396	574 385
Витрати на оплату праці	2505	1 224 642	974 788
Відрахування на соціальні заходи	2510	165 440	128 275
Амортизація	2515	785 268	713 321
Інші операційні витрати	2520	2 938 094	2 073 899
Разом	2550	5 958 840	4 464 668

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3147711680	3147711680
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3147711680	3147711680
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,26184	(0,48334)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,26184	(0,48334)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

ЕП Косюк Юрій
Анатолійович

Косюк Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер

ЕП Палій
Катерина
Володимирівна

Палій Катерина Володимирівна

Вихідні дані для розрахунку часткових показників інноваційної діяльності

№ з/п	Вихідні дані, тис. грн.	2016	2017	2018
1.	Витрати на дослідження розробки	9740	9450	10020
2.	Витрати на технологічні інновації	15450	15860	16050
3.	Поточні витрати на дослідження і розробки	5074	6040	6200
4.	Капітальні витрати на дослідження і розробки	4666	3410	3820
5.	Виручка від реалізації інноваційної продукції	45012	45850	46340
6.	Витрати на технологічну діяльність	14584	15258	17658
7.	Витрати на виробництво інновацій	20350	23658	25458
8.	Капітальні витрати на технологічну діяльність	5766	8400	7800
9.	Поточні витрати на технологічну діяльність	4253	4785	5005
10.	Витрати на конструкторську діяльність	3793	4030	4576
11.	Поточні витрати на конструкторську діяльність	1245	1352	1589
12.	Капітальні витрати на конструкторську діяльність	2548	2678	2987
13.	Витрати на організаційно-управлінську діяльність	1003	1243	1403
14.	Поточні витрати на організаційно-управлінську діяльність	245	358	451
15.	Капітальні витрати на організаційно-управлінську діяльність	758	885	952